

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADOS

Modelo de Gestión Sostenible para la Municipalidad de Sarchí que permita generar
un impacto real en los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Estudiante

Emanuel Miranda Pérez

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal
Examinador para optar por el grado de Master en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica

Marzo de 2022

Dr. Greivin Rodríguez Calderón
Coordinador
Programa de Posgrado

Raúl Fonseca Hernández
Representante
Directora Escuela de Relaciones Internacionales

Olga Sauma Uribe
Asesor/a Especialista

Máster Miguel Ángel Vallejo Solís
Profesor del Curso
Práctica Aplicada

Emanuel Miranda Pérez
Sustentante/s

Dedicatoria

Primeramente, dedico este proyecto de graduación a mis padres Guido y Guadalupe. Sin el apoyo de ellos jamás habría llegado a este punto de mi carrera profesional. Igualmente le dedico esta tesis a mi hermano Alfonso y a mi pareja Adriana quienes vivieron cada momento difícil y bueno conmigo este tiempo de trabajo.

Finalmente, este trabajo está dedicado a usted que se tomó el tiempo en leerlo, sepa que ha sido realizado con todo el cariño y respeto posible; espero las siguientes páginas sean de su completo provecho.

Agradecimientos

A mis jefes Nancy, Pablo y Evelyn que me dieron todo el apoyo y tiempo para poder realizar mi maestría. A Diana Chacón, por ayudarme a ingresar el proyecto a la Municipalidad de Sarchí, al alcalde de Sarchí Maykol Porras por todo su apoyo y por creer en una gestión más sostenible en el cantón.

A todos los trabajadores, públicos de interés y personas de la comunidad que contestaron las encuestas y entrevistas realizadas; su información fue vital para realizar este trabajo.

A mis compañeros de CLC por el soporte brindado todo este tiempo, en especial a Natalia por ayudarme con el diseño de las presentaciones. A mis sobrinas por su apoyo y porque siempre me dieron energías cuando más lo necesitaba.

A mi tutora Olga Sauma por todo el respaldo, al profesor Miguel Vallejo por sus conocimientos y ayuda, al profesor Greivin Rodríguez y a todo el personal de la maestría por la ayuda brindada en este proceso.

Índice

Contenido	
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
Índice.....	4
Tablas e ilustraciones.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
Planteamiento del problema:	10
Delimitación temática:	11
Justificación:	11
Estado de la cuestión:	12
Objetivos de estudio:.....	14
Objetivo general:.....	14
Objetivos específicos:.....	15
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	16
Sostenibilidad	16
Historia de la sostenibilidad.....	18
Aproximación al concepto de responsabilidad social	21
Diferencias entre responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo regenerativo	23
Definición de impactos	25
Modelo de triple utilidad	27
Públicos de interés.....	28
Temas materiales	30
Ética y prácticas anticorrupción:	33
Objetivos de Desarrollo Sostenible	34
El régimen municipal	35
Situación económica de Costa Rica	37
Contexto económico de Costa Rica	38
Situación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica.....	39
Aportes del sector privado al cumplimiento de los ODS.....	40
Sarchí en el contexto social y económico del país	41
<i>Benchmarking</i>	42
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	44
Líneas generales	45
Descripción de los lineamientos metodológicos de esta investigación.....	46
Método de investigación.....	46
Enfoque de la investigación	46
Tipo de investigación.....	47
Sujetos y fuentes de información.....	47
Población y muestra.....	48
Técnica de recolección de datos	48
Definición de los instrumentos	51
Procesamiento y análisis de la información	52
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MUNICIPALES Y BENCHMARKING	56
Procesos de la municipalidad y los impactos	60
Análisis de los datos económicos externos	60
Análisis de los datos obtenidos en temas económicos internos.....	61

Análisis de temas relevantes sociales externos para la Municipalidad de Sarchí	62
Elementos identificados en materia social interna en la Municipalidad de Sarchí	62
Impactos ambientales externos identificados.....	68
Análisis de los impactos ambientales internos de la Municipalidad de Sarchí.....	68
Modelos de gestión sostenible de gobiernos locales	68
Experiencias en gobernanza municipal	69
Casos de éxito de enfoques y sistemas inteligentes	72
Casos de éxito de gestión pública y democracia participativa	73
Casos de éxito de Gestión Ambiental.....	75
Casos de éxito: planificación urbana	76
Casos de éxito movilidad urbana	76
CAPÍTULO IV: CONSULTA A PARTES INTERESADAS	78
Análisis de los resultados de la consulta	79
Datos de los habitantes del cantón de Sarchí consultados	79
Percepción de la forma en la que se comunica la Municipalidad de Sarchí.....	82
Percepción municipal mediante a los valores	84
Priorización de temas propuestos.....	85
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE MATERIALIDAD	93
Definición de temas a evaluar.....	93
Definición de participantes	95
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión económica ámbito interno:.....	95
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión económica ámbito externo:	97
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión social ámbito interno:	99
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión social ámbito externo:.....	100
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión ambiental ámbito interno:	102
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión ambiental ámbito externo:	104
Comparativo de consultas	106
Definición de los temas materiales	107
CAPÍTULO VI: MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE	109
Análisis del modelo de gestión	109
Elementos centrales de la gestión municipal	117
Comparativo entre los hallazgos que realiza la Contraloría General de la República y los públicos de interés	118
Modelo de Gestión Sostenible para la Municipalidad de Sarchí.....	119
Principios de la Gestión Sostenible para la Municipalidad de Sarchí	120
Sistema de gestión:	121
Sistema de gestión de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí	122
Política de Responsabilidad Social.....	124
Revisión por la Dirección	135
Gestión de proyectos de sostenibilidad	135
Derechos Humanos.....	141
Gestión de métricas.....	149
Estrategia general de comunicación	165
Implementación:	181
Presupuesto.....	187
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	189
RECOMENDACIONES	196
BIBLIOGRAFÍA.....	198
ANEXOS.....	209
Anexo 1: Estructura Detallada de Trabajo	210

Anexo 2: Matriz de congruencia	212
Anexo 3: Plan de trabajo y cronograma	214
ANEXO 3 bis	218
Anexo 4: Cuestionario para la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Sarchí	228
Anexo 5: Cuestionario para el área de servicios jurídicos y dirección administrativa de la Municipalidad de Sarchí.....	230
Anexo 6: Cuestionario para la Dirección de Desarrollo y Control Urbano de la Municipalidad de Sarchí	233
Anexo 7: Cuestionario para la Oficina de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Sarchí.....	234
Anexo 8: Cuestionario para la Oficina de Gestión Social de la Municipalidad de Sarchí	236
Anexo 9: Cuestionario para la Oficina de Planificación de la Municipalidad de Sarchí	236
Anexo 10: Entrevista a Recursos Humanos	237
Anexo 11: Formulario Tecnologías de la Información	239
Anexo 12: Entrevista a alcalde y vice alcaldes de Sarchí.....	241
Anexo 13: Entrevista a colaboradores.....	242
Anexo 14 Entrevista a organizaciones comunales	246
Anexo 15: Entrevista a habitantes de Sarchí	251
Anexo 16: Bitácora Observación Participante 1	256
Anexo 17: Observación participante 2	258
Anexo 18: Observación Participante 3	259
Anexo 19: Bitácora Observación Participante 4	260
Anexo 20: Formulario de materialidad	261
Económico externo: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más importantes que la municipalidad debe atender?	263
Social Externo: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más importantes que la municipalidad debe atender?.....	266
FORMULARIOS	269
Anexo 21: Sistema de gestión Municipal.....	269
Sistema de gestión de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí	269

Tablas e ilustraciones

Tabla 1: Principios de Pacto Global	21
Tabla 2: Materias fundamentales de la Responsabilidad Social.....	31
Tabla 3: Aspectos relevantes al modelo de Gestión	32
Tabla 4: Análisis metodológico del proyecto	53
Tabla 5: Proyectos y acciones de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí	¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla 6: Medidas de posición y variabilidad estadística de años servidos.....	63
Tabla 7: Sexo de los consultados.....	79
Tabla 8: Edad de los participantes en la encuesta	79
Tabla 9: Formación educativa	80
Tabla 10: Tipo de Trabajo	80
Tabla 11: Años de residir en Sarchí.....	81
Tabla 12: Valores más percibidos por los públicos de interés	84
Tabla 13: otros temas para las organizaciones comunales	87
Tabla 14: Otros temas de importancia para los trabajadores.....	87
Tabla 15: Otros temas materiales relevantes según la edad	88
Tabla 16: Otros temas de interés comunales clasificados por sexo.....	90
Tabla 17: Otros temas relevantes para la comunidad.....	91
Tabla 18: Pre lista de temas materiales a evaluar	93
Tabla 19: Jerarquización de temas económicos internos	95
Tabla 20: Temas económicos externos.....	97
Tabla 21: Temas sociales internos.....	99
Tabla 22: Temas sociales externos	100
Tabla 23: Temas ambientales internos	102
Tabla 24: Temas ambientales externos:.....	104
Tabla 25: Comparativo de temas por público de interés	106
Tabla 26: Temas materiales de la Municipalidad de Sarchí.....	108
Tabla 27: Hallazgos de la gestión Ambiental.....	109
Tabla 28: Hallazgos en calidad de servicio	111
Tabla 29: Hallazgos sociales	114
Tabla 30: Valores municipales	117
Tabla 31: Áreas esenciales para la Municipalidad	117
Tabla 32: Comparativo de temas entre la CGR y los públicos de interés	118
Tabla 33: Materias fundamentales.....	123
Tabla 34: Talleres internos éticos.....	136
Tabla 35: Comunicación externa ética	137
Tabla 36: Alianzas estratégicas éticas	138
Tabla 37: Sistema de gestión de quejas.....	140
Tabla 38: Contraloría de Servicios	141
Tabla 39: Incubadora de MiPymes.....	142
Tabla 40: Inversiones sostenibles	144
Tabla 41: Programa Sarchí Sostenible.....	145
Tabla 42: Premio a la excelencia en sostenibilidad.....	146

Tabla 43: Gestión del recurso hídrico	148
Tabla 44: Análisis Causa Raíz.....	149
Tabla 45: Outputs	153
Tabla 46: Métricas de impacto a los ODS	154
Tabla 47: Matriz de resumen.....	165
Tabla 48: Primer mecanismo de implementación	168
Tabla 49: Mecanismo de implementación 2.....	168
Tabla 50: Mecanismo de implementación 3.....	168
Tabla 51: Matriz estratégica	169
Tabla 52: Proyecto construcción de un storytelling	171
Tabla 53: Boletín Interno.....	172
Tabla 54: Talleres de comunicación asertiva	173
Tabla 55: Landing Page.....	175
Tabla 56: Pizarras informativas.....	176
Tabla 57: Gestión de prensa	177
Tabla 58: Comunicación para la sostenibilidad.....	178
Tabla 59: RRSS y sitio web.....	180
Tabla 60: Cronograma de implementación	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 61: Presupuesto de proyectos	187
Tabla 62: Matriz de congruencia.....	212
Tabla 63: Cronograma de trabajo	214

Ilustraciones

Ilustración 1: Composición Etaria de los colaboradores	63
Ilustración 2: Calificación de los trabajadores	64
Ilustración 3: Tipo de contrato.....	65
Ilustración 4: Afiliación sindical	67
Ilustración 5: Percepción sobre la comunicación de la Municipalidad	82
Ilustración 6: Composición etaria de munícipes consultados.....	83
Ilustración 7: Valores más importantes observables	84
Ilustración 8: Priorización de temas de públicos externos	85
Ilustración 9: Priorización de temas de públicos internos	86
Ilustración 10: Jerarquización económica interna	96
Ilustración 11: Temas económicos externos.....	98
Ilustración 12: Temas sociales internos.....	99
Ilustración 13: Fuente Elaboración propia	101
Ilustración 14: Principales temas ambientales internos.....	103
Ilustración 15: Temas ambientales externos.....	105
Ilustración 16: Valores municipales	122
Ilustración 17: Partes interesadas	130
Ilustración 18: Teoría del Cambio	151
Ilustración 19: Gestión de Métricas.....	152
Ilustración 20: Estructura Detallada de Trabajo	210

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una muestra del proceso constitutivo del modelo de gestión sostenible de la Municipalidad de Sarchí, los resultados de las actividades realizadas, la estrategia de sostenibilidad, las conclusiones y proyectos recomendados.

En el primer capítulo de este trabajo se desarrolla el marco teórico que consiste en la conceptualización que se va a usar en el desarrollo del trabajo. El segundo capítulo cubre la metodología de trabajo para desarrollar la estrategia de sostenibilidad. En los subsiguientes capítulos se presentan los resultados obtenidos en la investigación. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

La Municipalidad de Sarchí fue fundada en 1949 cuando la región obtuvo el título de cantón. Administrativamente, tiene las competencias de generar servicios para los distritos de Sarchí Norte, Sarchí Sur, Toro Amarillo, San Pedro y Rodríguez, todos estos distritos suman una extensión de 120.25 kilómetros cuadrados y cuentan con una población de 18.085 habitantes según el censo del 2011.

En términos económicos Sarchí es un cantón predominantemente agrícola y ganadero. Sin embargo, el turismo y la fabricación artesanal de muebles son otros motores que impulsan la economía del cantón. No obstante, para el 2011, la mayoría de la población residía en zonas rurales. Geográficamente Sarchí se encuentra cerca de Alajuela como centro urbano, esto le ha permitido mejorar las condiciones de desarrollo humano para sus pobladores.

En cuanto a sostenibilidad, la Municipalidad de Sarchí cuenta con un departamento de Gestión Ambiental y otro de Gestión Social. El cantón desarrolla una serie de programas que se detallan en este Trabajo Final de Graduación. Sin embargo, estos proyectos no tienen

una articulación estratégica, ni están alineados a un modelo de gestión sostenible y dejan por fuera áreas importantes de la sostenibilidad.

El desarrollo de un modelo de gestión sostenible común permite la maximización de los recursos, mejorar los impactos, mirar de manera global la sostenibilidad de la municipalidad y enfrentar los retos que trae el futuro de la organización.

La escogencia de este proyecto se debe a que en la actualidad las instituciones públicas han sido afectadas en sus atributos reputacionales. Comúnmente se escucha en la opinión pública que las instituciones estatales se han alejado de sus funciones, que no aportan nada al desarrollo y otros comentarios contrarios a estas instituciones. Adicionalmente, la crisis económica ha provocado reducciones a los presupuestos. Estos recortes presupuestarios afectan los planes y políticas que las instituciones establecen para mejorar las condiciones de vida de los habitantes y las condiciones medioambientales.

El sector público sigue siendo un poderoso instrumento para generar un cambio que permita mejorar las condiciones sociales y ambientales de la gente, moviendo las agujas de los diferentes indicadores y lograrlo, con las condiciones actuales, es un reto.

Planteamiento del problema:

El cantón de Sarchí se encuentra en el puesto 48 (de 81 cantones) del Índice de Desarrollo Humano según el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal. La municipalidad, aunque tiene una serie de proyectos sociales y ambientales, carece de un modelo de gestión sostenible que impacte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La formulación de este modelo permitirá mejorar sus indicadores sociales, ambientales y de gobernanza.

Delimitación temática:

El presente trabajo se enfocará en desarrollar un modelo de gestión sostenible para toda la Municipalidad de Sarchí, sus relaciones con los públicos de interés, sus proyectos sociales, ambientales y de gobernanza, tanto para sus órganos de carácter político como sus órganos administrativos.

Justificación:

El sector público ha sido criticado por sus modelos de gestión. La lentitud de los procesos, la burocracia y otras conductas que les son atribuidas a los funcionarios del sector estatal ha provocado un desgaste en muchas personas de la imagen que se tiene de ellos. Contrario a ese mensaje, la función pública está llena de personas que honestamente brindan sus mejores esfuerzos para garantizar servicios de calidad a sus administrados.

En el caso de la Municipalidad de Sarchí, la inexistencia de un modelo de gestión sostenible con sus políticas, compromisos y proyectos interconectados, limita las capacidades de impactar positivamente a los públicos de interés por parte de la municipalidad. El instrumento que se les brindará a la municipalidad permitirá desarrollar de una forma rigurosa y robusta todo el proceso de sostenibilidad en la institución.

Esta investigación aportará una metodología para desarrollar modelos de gestión sostenible a municipalidades, desde su análisis de los principales indicadores, un benchmarking tanto internacional como nacional, instrumentos de consulta variados y otras metodologías que en el transcurso de esta investigación se detallarán de mayor manera.

En el presente proyecto se adjuntará también una metodología de medición de los impactos de las actividades municipales en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que

permitirá analizar los proyectos en torno a sus efectos en el objetivo central de la Municipalidad para el próximo periodo.

Finalmente, este proyecto abordará el problema de la comunicación con los públicos de interés, esto por cuanto se considera central establecer canales de relacionamiento que permita la vinculación a los procesos de sostenibilidad y a una gestión participativa de los diferentes actores del cantón.

Estado de la cuestión:

Se identifica poca literatura de investigaciones sobre modelos de gestión sostenible, esto principalmente en Costa Rica. A nivel internacional se distinguen dos investigaciones importantes. La primera de ellas es la ponencia de la doctora Erbiti C. sobre “Fortalecimiento de la gestión municipal como oportunidad para el desarrollo local sustentable: el caso de Tandil (Provincia de Buenos Aires) (Erbiti C, 2018). La ponencia concluye que para pensar en un modelo de gestión sostenible en el municipio de Tandil se debe partir de cuatro presupuestos:

Una reforma institucional municipal que responda a un modelo de gestión articulador de las demandas de la sociedad, un desarrollo económico local impulsando la participación del sector privado, una articulación de la participación comunitaria en la definición e implementación de las políticas de gestión local y finalmente un desarrollo integrado y armónico de la ciudad como estructura físico funcional y espacio social, garantizando la mejor calidad de vida mediante procesos sustentables y equitativos (2018, p.11).

El otro trabajo internacional proviene de Ecuador (Santillan Peralvo F. 2005). Este trabajo presentó una propuesta de Modelo de Gerencia y Gestión de Gobiernos Locales Alternativos, que responda a la realidad de gobiernos locales (municipalidades y juntas parroquiales), en la perspectiva de optimizar el uso de los recursos para el municipio de Guamate.

A nivel nacional se encuentran pocos trabajos para desarrollar modelos de gestión municipal, pero sí existen trabajos de estrategias de Desarrollo Sostenible. El primero se refiere al Reglamento de Desarrollo Sostenible de la Municipalidad de San Carlos (Programa de Investigación y Desarrollo Urbano Sostenible, 2020). Este reglamento fue elaborado por el Programa de Investigación en Desarrollo Urbano Sostenible Universidad de Costa Rica- (PRODUS-UCR, 2020).

Otra investigación relevante del tema es la realizada por Barrios et al. (2016). Esta investigación presentó un plan para el Fortalecimiento de la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación Descentralizada. No obstante, aunque tiene implicaciones en materia municipal, la estrategia es hacia una institución que no es una municipalidad.

En cuanto a grupos económicos locales se encuentra un trabajo de particular interés. Consiste en la investigación realizada por Caravaca et al. (2017). Los autores investigaron Encadenamientos Locales con Empresas Potencialmente Comercializadoras de Productos de Microempresarios en los Cantones de Liberia, La Cruz y el Distrito de Santa Cecilia. Para Caravaca y Vega (2017) existe una serie de barreras de negocio que sufren los pequeños y medianos empresarios, especialmente los de estas comunidades rurales (2017, p. 89-90).

Una investigación más cercana al tema, se puede encontrar la estrategia propuesta por Ávila y Villegas (2019) para conseguir una “Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, Enfocada en la Implementación de Innovación Social en la Municipalidad de Curridabat: La Experiencia en el Lugar Habitado”. Para dichos autores (2019):

Existen problemas sociales, estructurales y económicos que a pesar de los esfuerzos de los gobiernos nacionales siguen sin respuestas satisfactorias o determinantes y continúan profundizándose en el entramado social, como lo son la pobreza, el acceso a fuentes de empleo, la exclusión estudiantil, el saneamiento del agua, el acceso a servicios de salud, entre otros” (2019, p.8).

Finalmente, Salazar Cortés, D. (2015) presentó un proyecto llamado “Propuesta para el fortalecimiento de la gestión de la cooperación internacional en la Municipalidad de Esparza”.

Estos últimos proyectos basan su estrategia en la búsqueda de fondos de cooperación internacional para desarrollar su proyecto de sostenibilidad. No obstante, el proyecto de sostenibilidad que se propondrá financiará con fondos propios de la municipalidad principalmente.

Este proyecto es novedoso al plantear no solo una estrategia de sostenibilidad sino un cambio en la forma de gestionar la municipalidad para ser más sostenible e impactar significativamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Objetivos de estudio:

Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión sostenible para la Municipalidad de Sarchí que permita generar un impacto real en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Objetivos específicos:

- Describir el contexto socioambiental del cantón, los proyectos y acciones de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí.
- Desarrollar una consulta a las partes interesadas sobre los impactos positivos y negativos que tienen las acciones, las decisiones políticas y la administración municipal en su situación económica, social y ambiental.
- Determinar los temas materiales de la Municipalidad de Sarchí que sirvan de fundamento para el diseño de la estrategia de sostenibilidad. Restaurar la salud y la vitalidad de los ecosistemas en los que participamos y al mismo tiempo, implica no utilizar recursos que no pueden regenerarse ni utilizar ningún recurso más rápidamente de lo que puedan ser regenerados
- Diseñar una estrategia de sostenibilidad y conceptualizar un modelo de gestión sostenible que permitan a la Municipalidad de Sarchí mitigar los impactos a las partes interesadas y mejorar sus índices de cumplimiento en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Capítulo I: Marco teórico

El presente capítulo abordará los diferentes conceptos temáticos atinentes a la sostenibilidad. En la misma línea se planteará las distintas discusiones que en la actualidad se presenta sobre el presente y futuro de la sostenibilidad, partiendo de su evolución histórica, hasta las modernas discusiones sobre desarrollo regenerativo.

Finalmente, se establecerá un marco fáctico sobre la realidad coyuntural de Costa Rica y del cantón de Sarchí explicado desde la óptica de la sostenibilidad.

Sostenibilidad

La perspectiva de la definición de responsabilidad social parte de la idea de un concepto político. La sostenibilidad como área de estudio no está abstraída de la realidad política y social del capitalismo tardío. La política se puede analizar como la visualización de la forma en la que las diferentes estructuras económicas se expresan a partir de sus propias contradicciones (sin entrar a fondo en el análisis que el materialismo dialéctico realiza sobre este punto, cada estructura económica sufre contradicciones que le movilizan de manera económica y política).

La economía, por tanto, se podría simplificar a un conjunto de relaciones sociales de producción, que buscan satisfacer necesidades cada vez más crecientes, con recursos cada vez más escasos.

Las relaciones sociales de producción están permeadas por el modelo económico hegemónico. La idea de una sostenibilidad sin una concepción ideológica insertada en su esencia es cuando menos una quimera. La sostenibilidad, como se define hoy, tiene que ser enmarcada dentro del sistema capitalista como marco de referencia fundamental para su comprensión fáctica.

El capitalismo es un sistema que tiene su origen en la descomposición del régimen feudal en la Edad Media y se basa en la acumulación de capital para su subsistencia. El capitalista a diferencia del señor feudal, no tiene la estabilidad nobiliaria de derechos perpetuos sobre la tierra, el capitalista tiene que producir para subsistir. Esa necesidad y ese miedo al fracaso económico lo impulsan a innovar y a explotar todos los factores de producción al máximo, extrayendo la mayor ganancia posible. Es así como el capitalista toma de la naturaleza los recursos necesarios (más la fuerza de trabajo) y los transforma en algo nuevo llamado mercancía. Para Marx K. la mercancía es la finalidad de la producción capitalista:

Las mercancías vienen al mundo bajo la forma de valores de uso u objetos materiales: hierro, tela, trigo, etc. Es su forma prosaica y natural. Sin embargo, si son mercancías es por encerrar una doble significación: la de objetos útiles y, a la par, la de materializaciones de valor. Por tanto, sólo se presentan como mercancías, sólo revisten el carácter de mercancías, cuando poseen esta doble forma: su forma natural y la forma del valor (1875, p. 35).

A partir del siglo XIX, el capitalismo paulatinamente se volvió el modelo económico dominante. Sin embargo, su desarrollo trajo consigo una serie de transformaciones que no en todos los sentidos mejoraron la calidad de vida de las personas y al medio ambiente. En primer término, el modelo de acumulación capitalista generó una serie de impactos sociales muy importantes. La creación de una nueva clase social, el proletariado, trajo consigo el desarrollo de anillos de miseria en los alrededores de las ciudades, esto se acrecentó con la mundialización del capitalismo que terminó dividiendo a los países en dos grupos.

El otro efecto negativo del capitalismo fue sobre la ecología y el medio ambiente. La destrucción del entorno ambiental, se aceleró con el surgimiento del capitalismo industrial en el siglo XIX. Para Duan, et al.: “el cambio de régimen en la estacionalidad de la temperatura en la década de 1870 (aproximadamente), identificado en el TP, también se produjo en Europa, lo que indica un amplio debilitamiento de la magnitud del ATC desde finales del siglo XIX” (2019, p. 488).

El estudio antes citado también confirma que en el siglo XIX se presentó un aumento de las concentraciones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y de las cargas de sulfato atmosférico, estos se identifican como contribuyentes críticos al debilitamiento de la estacionalidad de la temperatura a largo plazo (Duan J. et al., 2019).

Estas dos áreas críticas afectaron al capitalismo de diferentes maneras. Incrementó las contradicciones sociales que pusieron en jaque inclusive la existencia del capitalismo mismo. Hinkelammert y Mora afirman que: “Históricamente hablando, el criterio de decisión de la ganancia se ha asociado con las relaciones de producción capitalistas; mientras que el criterio formal del crecimiento se ha asociado con las relaciones de producción socialistas” (2008, p. 42).

Historia de la sostenibilidad

Ilustración 1: Timeline de la sostenibilidad

Historia de la sostenibilidad



Fuente: Elaboración Propia

En medio de este panorama donde el capitalismo impacta de manera perjudicial a la sociedad y el medio ambiente, el desarrollo de una forma diferente de gestionar la producción capitalista se volvió una necesidad imperante.

Tradicionalmente se reconoce a Howard R. Bowen como el padre de la Responsabilidad Social. Bowen H definía la responsabilidad social como: “las obligaciones de los empresarios de llevar a cabo aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de actuación que sean deseables en función del objetivo y los valores de nuestra sociedad” (1953, p. 6).

Posteriormente en 1972 las Naciones Unidas incluyen en su agenda la protección al medio ambiente. Esto ocurrió luego de que se realizara la Cumbre sobre el Medio Ambiente de Estocolmo.

En 1974 se define la Declaración de Cocoyoc, que es la primera de las declaraciones que aborda el tema del subdesarrollo. En 1977 otra declaración, en este caso la de Bariloche. En Bariloche se cuestiona el límite que puede tener el desarrollo económico concentrado en pocas manos, al mismo tiempo que se desarrolla una creciente miseria mundial.

A pesar de estos avances en 1987 se da un fenómeno de quiebre, que ayudará a impulsar a la sostenibilidad. La oficina de la Secretaría General de las Naciones Unidas crea una comisión para analizar los problemas que el capitalismo globalizado está provocando en el medio ambiente. Esta comisión fue liderada por Gro Harlem Brundtland, la primera ministra de Noruega. El informe Brundtland es altamente revelador. El capitalismo actual está llevando al mundo a un callejón sin salida. Uno de los avances de este informe es que no se queda solo en la explicación ambiental y análisis científico del deterioro que sufre la ecología en el mundo. El informe también profundiza en las implicaciones sociales que esto está provocando.

Según el informe Brundtland: “Somos unánimes en la convicción de que la seguridad, el bienestar y la misma supervivencia del planeta dependen de esos cambios ya, que deben producirse “en los viejos enfoque del desarrollo y la protección del medio ambiente” (1987, 108-109).

En 1992 se celebra la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente – Río de Janeiro. En ella se plantea una serie de declaraciones que permiten establecer por primera vez un programa mundial para combatir la destrucción del medio ambiente.

En el año 2000, 192 países acordaron firmar los Objetivos del Milenio. Un plan de acción para que al 2015 se lograra un combate efectivo contra la pobreza y la miseria en el mundo. Más adelante, este trabajo abordará con mayor detenimiento estos objetivos.

Como consecuencia de los Objetivos del Milenio en el 2015 se firmaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible que suben a 17 las medidas a tomar por los países para mejorar el planeta.

Paralelamente al surgimiento de los ODS, las Naciones Unidas impulsaron el Pacto Mundial, una especie de red de empresas sostenibles en el mundo. Esta iniciativa hace un llamado a todas las empresas para incorporar en sus acciones 10 principios rectores, los cuales son:

Tabla 1: Principios de Pacto Global

Tema fundamental	Principio rector	Definición
Derechos Humanos	1	Las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.
	2	Las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.
Trabajo	3	Las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
	4	Las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
	5	Las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.
	6	Las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.
Medio Ambiente	7	Las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.
	8	Las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.
	9	Las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	10	Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

Fuente: Adaptación de Pacto Global (Kingo, 2020).

Aproximación al concepto de responsabilidad social

Para la Comisión Europea de la Responsabilidad Social (2019), el concepto se define como: "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad". Para cumplir

plenamente con su responsabilidad social, las empresas "deben contar con un proceso para integrar las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones comerciales y en su estrategia principal", ética, los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones comerciales y en su estrategia principal en estrecha colaboración con sus grupos de interés, con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y la sociedad civil en general e identificar prevenir y mitigar los posibles impactos adversos" (2019, p6).

Según la Comisión Europea, la existencia del conocimiento de los impactos que tiene la organización, es un aspecto fundamental para entender la Responsabilidad Social. Agrega la Comisión Europea que la Responsabilidad Social exige integrar las preocupaciones socioambientales a la estrategia principal de la compañía. Esto es superior a la primera definición porque muestra un elemento central que debe tener la Responsabilidad Social y se refiere a que debe formar parte de la estrategia general de la empresa. No se puede concebir una estrategia de responsabilidad social aislada del giro total de la organización (Comisión Europea de la Responsabilidad Social, 2019).

La definición de la Comisión Europea realiza un acercamiento a un concepto que más adelante se detallará, llamado temas materiales, cuando plantea la serie de expectativas que deben tomarse en cuenta a la hora de establecer la estrategia. Por otra parte, según la ISO 26000:2010, responsabilidad social es la:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las

expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (2010, p.5).

La ISO 26000:2010 hace particular énfasis en los impactos que produce una organización. Es importante notar esto, porque esta definición no es gratuita. La definición de la ISO 26000:2010, a diferencia de las dos anteriores, es una definición instrumental, o sea tiene una función que está ligada a la estandarización normativa que es el objetivo del documento. No obstante, debido a la naturaleza de este trabajo, la definición de la ISO 26000 presenta una serie de ventajas entre las cuales se encuentra la importancia que ofrece a los impactos y decisiones de la organización.

Otra ventaja de la definición de la ISO 26000:2010 (2010) es su simpleza de explicación y que logra entender en su trasfondo la existencia de tres grandes áreas de la responsabilidad social, como lo son: el pilar económico, el social y el ambiental.

Diferencias entre responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo regenerativo

Una polémica actual que se está presentando se refiere a las diferencias entre los conceptos de responsabilidad social, sostenibilidad y desarrollo regenerativo. Como se viene comentando, epistemológicamente el concepto de responsabilidad social viene a buscar un equilibrio entre las diversas necesidades (económicas, ambientales y sociales). Aunque la responsabilidad social representa un verdadero avance sobre la filantropía, todavía se queda corto en cuanto a problemas sistémicos a largo plazo, como el cambio climático y la economía inclusiva (Olson, 2016).

La sostenibilidad transmite una mayor ambición porque se centra en lo que se necesita lograr en lugar de donde se está actualmente, la sostenibilidad enfatiza una agenda común

para todos los sectores de la sociedad, es un concepto holístico que abarca toda la gama de cuestiones ambientales, sociales y económicas y finalmente representa un concepto que se integra más fácilmente en el propósito central del negocio (Olson, 2016).

El problema ambiental que vive el planeta ha puesto otro tema en discusión que es el desarrollo regenerativo. Para algunos autores, la situación que vive el planeta es altamente peligrosa, no basta con reducir o mitigar los impactos que se producen, sino que es necesario cambiar el paradigma y generar un desarrollo que regenere el medio ambiente.

El desarrollo regenerativo se puede definir como: “restaurar la salud y la vitalidad de los ecosistemas en los que participamos y al mismo tiempo, implica no utilizar recursos que no pueden regenerarse ni utilizar ningún recurso más rápidamente de lo que puedan ser regenerados” (Ágora, 2018).

“Uno de los principios fundamentales del desarrollo regenerativo es la reconexión de las personas con los espacios singulares en los que viven, dando así lugar a la necesaria conciencia de que se comparte un significado, una atención y una administración” (Cole, 2017, p. 168).

En la siguiente tabla se explica con claridad las diferencias entre los conceptos de Responsabilidad Social, sostenibilidad y desarrollo regenerativo.

Tabla 2: Diferencias conceptuales

Tema	Responsabilidad Social	Sostenibilidad	Desarrollo Regenerativo
Impactos	Las empresas se responsabilizan de los impactos negativos que producen en el	Además de responsabilizarse por sus impactos, las empresas trabajan en objetivos de	Las empresas se responsabilizan de sus impactos y de los problemas globales pero adicionalmente tratan de restaurar las condiciones

	medioambiente y la sociedad	combate a los problemas globales	medioambientales anteriores
Relación Ser Humano Medio Ambiente	El Ser Humano genera impactos en sus actividades sobre el medio ambiente	El Ser Humano en su dimensión social puede establecer agendas comunes para mitigar los impactos globales al Medioambiente	Se busca una relación holística entre el Medio Ambiente y el ser humano que se reencuentre con su ecosistema.

Fuente: Elaboración propia

Definición de impactos

Toda actividad humana produce un efecto en el ambiente y en la sociedad. Este efecto puede ser perjudicial o beneficioso, según sea las circunstancias en las que se desarrolla. Por ejemplo, una actividad humana como puede ser sembrar un árbol tiene un efecto en la cantidad de dióxido de carbono o su equivalente que existe en la atmósfera, reduciendo ese número, lo cual representa un efecto positivo para el ambiente. La decisión de despedir a un grupo de trabajadores para sustituirlos por maquinaria más eficiente, tiene también efectos en la productividad (puede ser positivos porque se incrementa la producción) y sobre la situación de los trabajadores (negativa puesto que se quedan sin trabajo).

Es así como a cada acción humana le acompaña un efecto al cuál se simplificará llamando impacto. Entonces un impacto podría definirse como el efecto que tiene en la economía, medio ambiente y sociedad cada acción o decisión humana.

La relación entre acción e impacto es de carácter dialéctico, analógico a la relación causa y efecto, donde a un impacto siempre le tiene que anteceder una acción. Al igual que la relación causa y efecto, la relación entre la acción humana y el impacto no basta con que la acción humana anteceda en términos temporales al impacto, sino que requiere que entre

los dos exista un nexo causal que los una indisolublemente. En pocas palabras, no basta con que la empresa no haya subido los salarios y que los trabajadores se encuentren en condiciones de pobreza. Para determinar la relación entre los dos hechos, la pobreza de los trabajadores tiene que ser causada por los bajos salarios que paga la empresa o al menos estar relacionado en parte.

En materia ambiental la ISO 14001:2015 (2015) define impacto ambiental como: “Cualquier cambio en el ambiente, sea adverso o beneficioso, resultante en todo o en parte de las actividades, productos o servicios de la organización” (2015, p.12).

Esta definición cumple con los requisitos que el acercamiento propuesto anteriormente planteó. Esto pues desarrolla los tres elementos básicos para definir un impacto y que son una actividad (agrega producto o servicio), un efecto (al que llama cambio) y un nexo causal entre ambos.

Por su parte, el impacto social se puede definir como el efecto que las decisiones y acciones organizacionales tienen en sus públicos de interés humanos y se puede agrupar los impactos sociales en dos categorías. La primera corresponde a los impactos sociales internos, estos se deben entender como el resultado de las acciones que toma la empresa y que directamente producen cambios ya sean positivos o negativos en sus trabajadores. Aumento de salarios, beneficios, incremento de horas de la jornada laboral, cambios en el reglamento disciplinario son solo algunas de las medidas que provocan impactos sociales internos.

Los impactos sociales externos se refieren a los efectos que las acciones, decisiones y políticas de la organización tienen sobre la comunidad donde se desarrollan. Estos impactos pueden ser producto de acciones como u omisiones de la organización y pueden ser la

diferencia entre una reputación alta en la comunidad y sus estructuras o acciones de la comunidad que terminan afectando las operaciones normales de la organización.

Para finalizar los impactos económicos se refiere a aquellos resultados de decisiones que realiza la organización y benefician o perjudican a la estabilidad económica de la organización o a las finanzas de proveedores y clientes.

Erróneamente se considera como responsabilidad social o sostenibilidad, solo los impactos que puede producir una organización en el medio ambiente o la sociedad. Sin embargo, la estabilidad económica propia y su relación con clientes y proveedores son tan importante como los impactos sociales y ambientales que produce.

Modelo de triple utilidad

El modelo de triple utilidad es una estrategia para definir los objetivos a perseguir con su plan de sostenibilidad o de responsabilidad social. La triple utilidad mira las tres dimensiones de la sostenibilidad (social, ambiental y económica) como un conjunto, donde si falla una sola de ellas el edificio de la sostenibilidad se puede derrumbar.

Una organización, aún aquellas que no tienen el lucro como fin, necesitan tener la solvencia financiera para desarrollar sus proyectos. Pero la solvencia financiera no puede ser el único fin que persiga una organización sostenible, la búsqueda de esa solvencia económica no debe provocar daños en el medio ambiente a cualquier costo. También toda organización sostenible participa activamente en el desarrollo social, económico y ambiental de sus públicos de interés. Cuando una organización alcanza ese equilibrio entre las tres dimensiones se puede decir que es una organización sostenible.

La empresa domiciliada en Costa Rica, FIFCO (2021) define al modelo de triple utilidad como:

La estrategia de Triple Utilidad define objetivos estratégicos para las tres dimensiones bajo las que opera, Dimensión Económica, Social y Ambiental. Estos objetivos estratégicos a su vez desencadenan una serie de iniciativas y proyectos para lograr las metas corporativas definidas (s.p.).

Públicos de interés

La estrategia organizacional de sostenibilidad, no se encuentra abstraída de la sociedad. Por el contrario, forma parte indisoluble de una realidad social y ambiental. Las organizaciones comúnmente se relacionan con personas u organizaciones de distinta índole. Algunas de esas organizaciones reaccionan positivamente a las acciones, procesos y decisiones que se toman en el seno de la institución. Pero también existen personas o grupos ya sea formales o informales que cuestionan y tratan de detener algunas de las acciones que se realizan regularmente.

Todas estas personas o grupos tienen un interés sobre la empresa u organización y se ven afectadas por la misma. Adicionalmente estos grupos o individuos pueden llegar a impactar la institución realizando algún tipo de acción.

De esta forma se puede definir *stakeholders*, partes interesadas o públicos de interés, a todos esos individuos, empresas, instituciones o grupos que se interrelacionan con la empresa u organización creando relaciones simbióticas donde las acciones de uno afectan al otro.

El ideal de toda organización es tener solo públicos de interés con los cuales se tenga una buena relación, sin embargo, en reiteradas ocasiones esto no es posible. Por ende, es importante para la organización saber identificar cuáles son los principales públicos de interés que tiene.

Para Krick et al. (2006) los stakeholders se pueden identificar por:

Por su responsabilidad: Personas u organizaciones con las que se tienen o tendrán responsabilidades legales financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

Por influencia: personas que tienen o tendrán la posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder formal.

Por cercanía: Personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

Por dependencia: Se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

Por representación: Personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc. (2006, p 25).

El relacionamiento con los públicos de interés tiene además de un trasfondo social, uno de carácter ético, esto por cuanto resulta de importancia la transmisión hacia ellos de los valores y principios morales que forman parte de la organización.

No basta con simplemente relacionarse con los públicos de interés, sino hacerlo de manera franca, honesta y procurando la creación de valor compartido entre ambas partes. Para González (2007): “Una empresa posee libertad para decidir frente a distintas alternativas de acción y tiene que elegir de entre ellas, produciéndose un ajustamiento basado en valores, normas y principios, por lo que es responsable de sus decisiones y actuaciones” (p. 207).

Los públicos de interés pueden ser cambiantes, un día pueden estar a favor de ciertas acciones de la organización y después volverse detractores de la misma ante algún impacto negativo que sufran. Por eso el monitoreo constante es importante.

Para esto la organización debe realizar análisis sociales sobre los impactos que pueda tener proyectos de gran envergadura. Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) estos proyectos deben cumplir con varias etapas. La primera de ellas es el estudio de prefactibilidad, donde se recopilan todos los datos cuantitativos y cualitativos del proyecto, se realizan consultas previas y se identifican los posibles impactos. La segunda fase incluye el estudio factibilidad donde se realiza la evaluación técnica, se optimiza y minimizan los impactos y se realizan las consultas pertinentes. La tercera etapa, se realiza el diseño del proyecto, donde la tarea fundamental es la comunicación con las partes interesadas sobre los alcances del proyecto. Finalmente vienen las etapas de ejecución y post ejecución, donde es importante desarrollar mecanismo de evacuación de reclamos (Acevedo et al., 2017).

Temas materiales

Cuando se habla de materialidad en términos de sostenibilidad, se refiere al conjunto de temas relevantes para la empresa. En los reportes financieros comúnmente se plantea que materialidad es la influencia que las decisiones de la organización tienen en los impactos financieros.

Según el Global Report Initiative (GRI) (2016): “En la elaboración de informes de sostenibilidad, la materialidad es el principio que determina qué temas relevantes son suficientemente importantes como para que sea esencial presentar información al respecto. No todos los temas materiales tienen la misma importancia y se espera que el énfasis en los informes refleje su prioridad relativa” (p.10). Para GovernArt, (2014) Materialidad se define como:

Algo que tiene real importancia o grandes consecuencias. La materialidad ofrece sentido a los reportes de sustentabilidad, focalizándose en lo que es realmente crítico para ser reportado. La materialidad entendida como un proceso estructurado permite definir el contenido del reporte de sustentabilidad de manera estructurada y sujeta al escrutinio público y entendida como una fuente de información permite la educación interna en la organización y el desarrollo de su estrategia de negocios (p. 44). La ISO 26000:2010 no tiene una definición en sus términos sobre materialidad; sin embargo, sí la presenta como el alcance de la responsabilidad social, los asuntos pertinentes y las prioridades de una organización.

La ISO 26000:2010 también identifica 7 materias fundamentales que son:

Tabla 2: Materias fundamentales de la Responsabilidad Social

Materias Fundamentales						
Gobernanza de las organizaciones	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad

Fuente: Adaptación de ISO 26:000 (ISO, 2010)

Modelos de gestión sostenible en las municipalidades

La gestión sostenible es un decálogo de valores humanos, éticos y medioambientales, desde la perspectiva de la calidad y la excelencia. Tiene por objeto dotar a las sociedades de

un instrumento de referencia para el desarrollo sostenible de las empresas, las instituciones y las comunidades, asegurando así la competitividad y fortaleciendo el tejido económico y social del planeta (Grifa, 2021).

Los modelos de gestión ayudan a mejorar y potenciar las capacidades de una organización. Un modelo de gestión organizativa se puede definir como aquellos ejes esquemáticos que permean todas las actividades y procesos de la organización y funcionan como marcos referenciales de la administración organizacional.

Estos modelos de gestión están ligados a la creación de sistemas de trabajo y procesos que permiten a la institución concretar de manera más eficiente las estrategias que se impone. Un modelo de gestión requiere una serie de elementos para poder desarrollarse. Giraldo (2018) identifica tres estrategias básicas de los modelos de gestión sostenibles: económicas, sociales y ambientales (pp. 5- 18).

Las estrategias económicas tienen criterios esenciales que resolver. En el caso particular de las instituciones públicas, la transparencia financiera es un tema material que muchas organizaciones deben cumplir. Actualmente, se ha vuelto una costumbre la búsqueda de que la información contable de las instituciones públicas se encuentre dentro de los parámetros de las Normas Internacionales de Información Financiera, Normas NIIF. Estas normas permiten grados de transparencia mayor en términos de reportes financieros.

Tabla 3: Aspectos relevantes al modelo de Gestión

Aspecto	Contenido
Cadena valor	Es una necesidad imperante que la organización desarrolle políticas e instrumentos que permitan tener una interrelación con las dos partes de la cadena de valor (proveedores y clientes).
Gobernanza de la organización	Se puede definir la gobernanza de la organización como el conjunto de políticas, proyectos, procesos, actividades centrales

	de una organización. Estas tienen que ser desarrolladas de manera articulada desde las altas esferas de la corporación.
Sostenibilidad financiera	Generar rentabilidad para una organización también es importante en términos de sostenibilidad. La rentabilidad permite que el modelo de gestión pueda preservarse en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Ética y prácticas anticorrupción:

Para Saavater (2014): “Naturalmente, la ética que podríamos pedir para el empresario no es la de máximos, que busca la felicidad de todos sus clientes a través de los productos que fabrica —esta tarea le corresponde a la publicidad cuando trata de convencernos de que utilizando determinado dentífrico nuestra vida cambiará positivamente—, más bien es la de mínimos, la que le permite identificar a la empresa su utilidad social, su dimensión de justicia y su prudente asunción de riesgos de tal manera que sepa distribuirlos equilibradamente” (p.14).

En cuanto a las estrategias sociales, estas deben desarrollarse en dos vertientes centrales. El primero de ellos se refiere a los públicos internos, entiéndase la gestión del Recurso Humano. Un modelo de gestión sostenible permite la potenciación del talento, el desarrollo personal, la proclamación de la individualidad y su condición de persona como fin y no como medio de producción. La otra vertiente es la comunidad, la participación activa y el desarrollo de valor compartido, elementos que contribuyen a la transformación del modelo de gestión en uno de carácter sostenible.

Por su parte, a las estrategias ambientales, las cuales llevan relevancia en torno a los impactos que tiene sobre el medio ambiente la organización. La ISO 14001 (2015) define gestión ambiental como: “la parte del sistema general de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los

procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política ambiental” (2015 p. 6).

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años (Naciones Unidas, 2015).

Bajo el liderazgo del entonces secretario de la Organización de las Naciones Unidas Ban Ki Moon, en 2015 la ONU publicó los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la Agenda 2030. Esta agenda busca fomentar el progreso social, desarrollo económico en armonía con la protección ambiental, todo esto se desarrolla en alianzas estratégicas tanto a nivel internacional, nivel nacional y entre el sector público y privado.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son 17 y se dividen en 169 metas y 232 indicadores. Los ODS son la continuación de los llamados Objetivos del Milenio (ODM). Los ODM se fijaron en el año 2000 en determinados ámbitos con el fin de abordar preocupaciones fundamentales como la reducción de la pobreza, el acceso a la educación y la lucha contra enfermedades como el VIH/SIDA, y se han obtenido progresos significativos en todos los ámbitos, si bien aún queda mucho por hacer (Naciones Unidas, 2015).

El nivel de cumplimiento de los ODS ha sido ambivalente, por un lado, no se puede negar que algunos países han tenido avances sustanciales en ciertos objetivos, mejorando sus

indicadores; sin embargo, en otros objetivos el planeta se encuentra lejos de haber logrado las metas impuestas. Esto se vio agravado con la crisis económica y social que produjo la pandemia de COVID 19 que frenó muchos de los avances que se venían realizando.

En materia medio ambiental también hay tareas pendientes. La misma Organización de las Naciones Unidas reconoció que el cumplimiento de los objetivos ambientales para el 2030 se ve muy difícil de cumplir (Naciones Unidas News, 2021). Para el último informe de la Agencia de la ONU para el Medio Ambiente (2021): “Todavía no hemos adoptado el ritmo de cambio necesario para estar en línea con la Agenda 2030 de desarrollo sostenible” (Informe de Naciones Unidas, 2021).

El régimen municipal

En los últimos 30 años, las municipalidades de Latinoamérica han vuelto a tener un papel protagónico. Los gobiernos centrales han iniciado una serie de transferencias de competencias y servicios al régimen municipal (Centro Latinoamericano de Administración Pública, 2017).

Las crecientes nuevas competencias que tienen las municipalidades representan un mayor reto a los gobiernos locales para poder desarrollar políticas públicas que permitan generar un desarrollo sostenible dentro del territorio donde tienen jurisdicción.

En Costa Rica son numerosos los ejemplos de potestades que han obtenido las municipalidades. Para efectos de resumen se mostrarán dos ejemplos. El primero de ellos es la potestad de regular el uso de la tierra, el tamaño de las construcciones, la zonificación y el fraccionamiento. Esta potestad es central para generar un desarrollo sostenible puesto que permite a la municipalidad limitar la expansión urbana e industrial, estableciendo áreas de protección o de explotación limitada.

La ley 4240, llamada Ley de Planificación Urbana (2010) establece lo siguiente:

Conforme al precepto del artículo 169 de la Constitución Política, reconócese la competencia y autoridad de los gobiernos municipales para planificar y controlar el desarrollo urbano, dentro de los límites de su territorio jurisdiccional. Consecuentemente, cada uno de ellos dispondrá lo que proceda para implantar un plan regulador, y los reglamentos de desarrollo urbano conexos, en las áreas donde deba regir, sin perjuicio de extender todos o algunos de sus efectos a otros sectores, en que priven razones calificadas para establecer un determinado régimen contralor (2010).

Esa prerrogativa legal no afecta el principio de reserva de ley para el establecimiento de limitaciones a los derechos constitucionales. La Sala Constitucional en sentencia del 21 de diciembre de 1993, número: 06706-93 afirmó:

...la planificación urbana local es una función inherente a las municipalidades en virtud de texto expreso de la Constitución, y estando fijados los límites del ejercicio de esa atribución en la Ley de Planificación Urbana, los Reglamentos o Planes Reguladores son desarrollo de esos principios; y los de propiedad y libre empresa, por cuanto no imponen en forma alguna restricciones a esos derechos, sino que simplemente otorgan la potestad de controlar la correcta utilización de los suelos y garantizar así un desarrollo racional y armónico tanto de los centros urbanos como de los comerciales, industriales, deportivos, etc. (Sala Constitucional, 1993).

Otro ejemplo de potestades brindadas a las municipalidades tiene que ver con la gestión de residuos sólidos. La Ley 8839 de Gestión Integral de Residuos Sólidos establece 12 potestades de las municipalidades para el manejo de los residuos valorizables y no

valorizables. Entre ellas están: establecer planes municipales de gestión, dictar reglamentos, y gestionar la recolección entre otros (Ley 8839).

Ante este panorama de competencias se hace pertinente que las organizaciones municipales instalen modelos de gestión sostenibles.

Situación económica de Costa Rica

Según la Comisión Económica para América Latina (2020), el contexto internacional en materia económica se ha caracterizado por un debilitamiento del comercio mundial que se arrastra desde la crisis financiera de 2008-2009 y que ha visto la interrupción de las actividades productivas, primero en Asia y posteriormente en Europa, América del Norte y el resto del mundo, y ha habido cierres generalizados de fronteras. De esta manera, el año 2020 el producto mundial registraría su mayor contracción desde la Segunda Guerra Mundial (2020, p 3-12).

En este contexto, la Organización Internacional del Trabajo (2021) ha advertido lo siguiente:

La irrupción de la pandemia de la COVID-19 en la región se verifica en un contexto caracterizado por la desaceleración económica y la ralentización o reversión de las mejoras laborales logradas en los años previos, pero donde también persisten características estructurales asociadas con la elevada informalidad laboral, reducidos ingresos medios, significativas brechas salariales y debilidades en los sistemas de protección social y de salud en cuanto a cobertura y suficiencia de las prestaciones (2021, p. 4).

Regionalmente, como respuesta al impacto económico del Covid-19 se han implementado políticas de estímulo a la economía, por ejemplo, mediante una política fiscal

activa, una política monetaria flexible y a acciones directas a sectores económicos específicos. De igual manera, los gobiernos han generado un conjunto de políticas enfocadas en el apoyo de las empresas y la protección de los trabajadores, tales como adaptar la modalidad de teletrabajo, flexibilizar los créditos productivos y la flexibilización de la jornada laboral.

Contexto económico de Costa Rica

Al igual que los otros países de la región latinoamericana y el mundo, la economía costarricense se ha visto profundamente afectada por las medidas sanitarias para evitar la propagación del Covid-19. Esta situación ha generado el agravamiento de las variables laborales, sociales y económicas del país, lo cual profundiza la desigualdad social, aumento del desempleo y la informalidad y ha generado afectaciones a los ingresos de la Caja Costarricense del Seguro Social (Ministerio de Trabajo, 2021).

Este contexto socioeconómico se ve agravado por el deterioro de las finanzas públicas, lo cual ha obligado al gobierno liderado por el presidente Carlos Alvarado a gestionar un proceso complejo de negociación política en torno a las medidas fiscales y económicas necesarias para afrontar el déficit fiscal. Debido al aumento de impuestos generado por la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas en 2018 y la afectación económica directa a los grupos de presión, las propuestas de reforma del gobierno para optar por el Servicio Ampliado del Fondo Monetario Internacional por \$1778 millones ha recibido resistencia, tanto a través de canales instituciones como por la vía de la presión en la calle (Madrigal, 2021).

Dado lo anterior, los últimos 14 meses de la administración Alvarado Quesada generan incertidumbre sobre los alcances de la reforma fiscal, la posibilidad de generar

acuerdos con el Poder Legislativo y el flujo de caja del gobierno central. De igual manera, el inicio del proceso electoral de 2022 para la elección presidencial y legislativa genera otra variable de incertidumbre económica y política, lo cual deviene en altos riesgos para la inversión empresarial, elemento clave para el proceso de recuperación post Covid-19.

Situación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica

Tomando en consideración el Segundo Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 (MIDEPLAN 2020), es posible constatar que Costa Rica ha realizado esfuerzos para cumplir con los ODS, entre lo cual destaca la formulación e implementación de políticas y esquemas de gestión e información como:

- Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas que incorpora a los ODS como un eje de su diseño e implementación.
- Creación de Comisión Técnica Institucional del INEC para el seguimiento de los indicadores ODS.
- Plan Nacional de Descarbonización 2018 - 2050.
- Incorporación del Ministerio de Desarrollo Humano en el Consejo de Alto Nivel.
- Segundo Informe Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo.

Se destacan en este espacio dos instrumentos: en primera instancia el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas y en segunda instancia, el Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050 (2020, p. 30).

El primer instrumento incorporó los acuerdos internacionales en desarrollo sostenible y población y desarrollo, como lo son el Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo (CdM) la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

– Acuerdo de París COP 21 - y los compromisos asumidos para el proceso de adhesión a la OCDE. Sin embargo, las metas nacionales incorporadas en este plan han sido impactadas negativamente por las medidas sanitarias para mitigar el Covid-19, por ejemplo, en materia de crecimiento económico, disminución del desempleo, reducción de la pobreza extrema y no extrema, la reducción de la desigualdad y la disminución de las emisiones de CO2 debido a combustibles fósiles (MIDEPLAN 2020, p 36).

Por su parte, las acciones del Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050 se estructuran en tres etapas: inicio (2018-2022), inflexión (2023-2030) y despliegue masivo (2031-2050), las cuales a su vez se estructuran en 10 ejes de descarbonización. De forma concreta, el gobierno propone el impulso de dos proyectos: el Tren Rápido de Pasajeros y la Rehabilitación del Tren Eléctrico de Carga (TELCA), proyectos que aún están en las etapas de aprobación legislativa y de pre inversión (MIDEPLAN 2020, p. 41).

Aportes del sector privado al cumplimiento de los ODS

El Segundo Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 elaborado por el MIDEPLAN reconoce la importancia de construir alianzas entre los diferentes actores de la sociedad. En esta línea, el gobierno ha trabajado con organizaciones como la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), la cual reúne más de 120 empresas; con la Alianza para la Sostenibilidad Centroamérica, la cual agrupa más de 20 empresas; con la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE) y con la marca país Esencial Costa Rica, impulsada por el Ministerio de Comercio Exterior (MIDEPLAN 2020, pp. 56-64).

Sarchí en el contexto social y económico del país

Sarchí es el cantón número 12 de la provincia de Alajuela. Limita al norte con el cantón de San Carlos, al sur con Grecia y Poás, al este con Alajuela y Poás, y al oeste con Zarcero y Naranjo. La cabecera del cantón es Sarchí Norte y posee cinco distritos: Sarchí Norte, Sarchí Sur, Toro Amarillo, San Pedro y Rodríguez.

Según los Indicadores de hogar según cantón y distrito del censo del 2011 habitan 18.085 personas (INEC, 2011). Un 21% de los hogares tienen una jefatura femenina de manera individual, esto representa un rango medio alto de hogares cuya jefatura es de manera individual por mujeres. El 4.6% de los hogares de Sarchí reporta como su principal fuente de ingresos, las remesas obtenidas desde el exterior (principalmente Estados Unidos). Este indicador es superior al promedio nacional, por otro lado, solo el 1,7% de la población reporta enviar remesas al exterior, siendo este uno de los datos más bajos del país.

Rompiendo la regla del cantón, el distrito de Toro Amarillo, solo el 1,1% de su población reconoce como principal fuente de ingresos las remesas internacionales y, por otro lado, un 7,8% de los habitantes del distrito reportan enviarlas. Esto se explica a la naturaleza predominantemente agrícola del distrito que provoca la existencia de mucha población nicaragüense que envía remesas a sus familias en su país de origen (Indicadores de hogar según cantón y distrito, INEC, 2011).

En cuanto a carencias básicas, los indicadores de Sarchí se encuentran mejor que el promedio nacional. Solo los distritos agrícolas de Toro Amarillo y Rodríguez tienen indicadores altos (aunque se encuentran en el promedio nacional) de carencias básicas. Toro Amarillo tiene un 10% de hogares con carencias básicas de un albergue digno y Rodríguez,

9,1%; el promedio nacional de hogares con carencias según el censo es de 12.4. Por su parte, el promedio cantonal de hogares con problemas básicos de un albergue digno es de 5,8%.

Midiendo la pobreza multidimensional, el 76,43% de los vecinos de Sarchí no tiene ninguna carencia básica, indicador ligeramente por encima del promedio nacional que es 70,73%. En cuanto a personas que tienen más de dos carencias básicas, solo el 4, 25% de hogares tiene al menos dos carencias básicas, el promedio nacional se encontraba en el 2011 en 7,91% (INEC, 2011).

En temas de igualdad de género, Sarchí se ubica en el puesto 50 de 82 cantones con un indicador de 0,217 donde 1 es igualdad total y 0 desigualdad total, siendo uno de los cantones más desiguales de género del país. En cuanto a embarazo adolescente para el 2018 se encontraba en el puesto 68 (uno de los más altos del país) con una tasa 61 embarazos adolescentes por cada 1000 embarazos (PNUD 2018).

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano ajustado a la desigualdad (IDH+D) Sarchí es un cantón de rango medio, se ubica en el puesto 35 con una calificación de 0,705 (PNUD 2018).

Benchmarking

Como se plantea en la metodología, el diseño de la estructura detallada de trabajo posee tres entregables de análisis:

- Un benchmarking con las mejores prácticas encontradas en municipalidades del país.
- Una consulta a partes interesadas sobre los principales impactos y sobre los principales temas.
- Una consulta de materialidad.

De acuerdo con Hernández y Cano (2017) “el Benchmarking puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla” (2017, p. 32).

La aplicación del *Benchmarking* permite desarrollar o distinguir esas áreas de mejora. Para el presente trabajo, se permite comparar los procesos críticos de la organización con respecto a sus pares y la forma en la que otras municipalidades los ha resuelto.

Capítulo II: Marco metodológico

En el presente capítulo se abordará la metodología empleada en la investigación. La base metodológica de este trabajo se asentó sobre su Estructura Detallada de Trabajo (Anexo 1). Según la EDT, el producto que se presentó al finalizar el proyecto consiste en: “Un Modelo de Gestión Sostenible de la Municipalidad de Sarchí para impactar los ODS”.

La Estructura Detallada de Trabajo estableció también el conjunto de actividades y procesos en los cuales se desarrollará la investigación. Para este trabajo se identificaron seis procesos. El primer proceso dispuso las actividades de construcción del ante proyecto. El último proceso planteó las asignaciones formales de presentación de la investigación.

Los otros cuatro procesos respondieron a los objetivos específicos de investigación:

- Análisis del contexto y *benchmarking*.
- Consulta a partes interesadas.
- Definición de materialidad.
- Definición de la estrategia y modelo de gestión.

Por su parte, la matriz de congruencia (ver anexo 2), planteó la pregunta de investigación que para este caso sería ¿Cómo desarrollar un modelo de gestión sostenible para la municipalidad de Sarchí que impacte los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Para responder la pregunta anteriormente citada se realizó mediante una recolección, análisis y procesamiento de información utilizando la metodología que con posterioridad se presentará. Este proyecto se desarrolló entre los meses de mayo del 2021 y febrero del 2022 como se detalla en el anexo 3: Plan de trabajo y cronograma (ver anexo 3).

Líneas generales

El marco metodológico presenta el conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. En pocas palabras, responde las preguntas sobre el plan o estrategia a seguir para la recuperación de los datos.

Existen dos tipos de investigaciones: cuantitativa o cualitativa. En términos conceptuales, el objetivo de la investigación cuantitativa es obtención de datos numéricos, tendencias estadísticas, medidas de posición y variabilidad, comprobar relaciones y obtener resultados generales de poblaciones grandes.

Las investigaciones cualitativas consisten en métodos para recabar datos descriptivos (Sánchez, 2008). La investigación cualitativa usa técnicas de observación encuesta, observación participante y otros de naturaleza no experimental.

El método para interpretar los datos tiene dos rutas dentro de la lógica. La primera de ellas es el método deductivo. El método deductivo puede ser definido como un conjunto de juicios de valor que parte de lo general para obtener conclusiones particulares (Martínez, 1987, p.22).

Por su parte, el método inductivo procede de lo particular a lo general (Martínez, 1987, p.23). La inducción parte de un supuesto donde la muestra es representativa del universo estudiado.

El alcance de una investigación se refiere al resultado que se espera obtener de la investigación y constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio. El alcance representa en cierta medida la estrategia de la investigación.

Hernández et al. (2010) proponen cuatro diferentes tipos de alcances o tipos para una investigación. El alcance exploratorio se refiere a cuando el objetivo es examinar un tema o

problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Por su parte, el alcance descriptivo se refiere las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (2010, p. 214).

En cuanto al alcance correlacional, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Para finalizar, el alcance explicativo pretende explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Descripción de los lineamientos metodológicos de esta investigación

Método de investigación

Para el presente trabajo se seleccionó un método de investigación inductivo, dado que el universo de las fuentes de información es difuso y para alcanzar una delimitación temática más cercana a los objetivos del presente trabajo, es mejor seleccionar un grupo de fuentes representativas que permitan inducir y universo de las mismas.

Enfoque de la investigación

Para la presente investigación se utilizó un enfoque mixto que agrupe métodos cuantitativos y cualitativos para la investigación. Para Hernández et al. (2010), el enfoque mixto posee una serie de bondades entre las que se puede identificar:

1. Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno.
2. Formular el planteamiento del problema con mayor claridad.

3. Producir datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones.

4. Potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración (2010 p.550).

El enfoque mixto exige un proceso secuencial a la hora de recolectar, analizar e interpretar los datos por obtener. Para esta investigación el primer eslabón es la observación de los datos. El investigador usará un conjunto de herramientas, que posteriormente se van a identificar, aplicados a una muestra representativa de las fuentes, para obtener datos tanto numéricos como descriptivos, para generar conclusiones que construyan el resultado del proyecto.

Tipo de investigación

Para este trabajo se planteó un tipo de investigación explicativa que permita explicar las causas, marco de referencia, consecuencias de los fenómenos hallados. Se descarta hacer una simple descripción porque no permitiría alcanzar los objetivos dispuestos, tampoco correlacionar hechos por medio de causa y efecto. Más bien, se pretende explicar los fenómenos y acontecimientos descubiertos.

Igualmente, una investigación exploratoria no aplica para un fenómeno, ya que existen metodologías de trabajo y desarrollo.

Sujetos y fuentes de información

Se puede definir a los sujetos de la investigación como las personas seleccionadas para una investigación o que, de alguna manera, son su objeto. En este trabajo se identifican los siguientes sujetos:

- Autoridades políticas de la Municipalidad de Sarchí

- Autoridades administrativas de la municipalidad
- Colaboradores de la municipalidad
- Vecinos del cantón de Sarchí
- Grupos económicos de Sarchí
- Grupos sociales y comunales de Sarchí.

Por su parte, en torno a las fuentes de información estas pueden clasificarse en:

Fuentes de información primaria: Estas fuentes son las obtenidas por el mismo investigador. Para este trabajo se tendrán como fuentes primarias: entrevistas, grupos focales, etnografías, investigación de acción participativa y observación participante.

Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias son aquellas que ya han sido interpretadas. Para este estudio se usarán como fuentes secundarias (contienen información primaria, sintetizada y reorganizada) informes municipales, reportes de sostenibilidad, libros, guías, proyectos, sitios web, entre otras.

Población y muestra

Los sujetos fueron seleccionados por medio de diferentes tipos de muestreo, según sea la herramienta aplicada y la actividad para la cual se consultarán. A su haber se usarán muestreos, aleatorio sistemático, por conglomerados, estratificados, intencional o de conveniencia.

Técnica de recolección de datos

Para el presente trabajo se realizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Revisión documental:** Se revisó de manera comparativa con los mejores estándares los procesos que la municipalidad realiza.

- **Talleres:** Se aplicó talleres para elaborar reportes sobre comunicación asertiva y así poder desarrollar las destrezas necesarias para aplicar en el plan de trabajo.
- **Taller de materialidad:** En un principio se pretendía realizar un taller de materialidad, pero debido a la gran cantidad de participantes y por medidas preventivas para no exponer a ninguno de los participantes a infección en medio de la pandemia, se decidió de mutuo acuerdo con el alcalde realizar una encuesta por medio de Google Forms donde los participantes jerarquizarían los temas antes mencionados

A las personas participantes se les envió vía correo electrónico un formulario en el cual se clasificó la lista de pre temas materiales según las tres dimensiones (Económico, Social y Ambiental) y los dos ámbitos (interno y externo). Cada una de las preguntas de jerarquización pedía seleccionar una cantidad diferente de temas y jerarquizarlos según se relevancia.

Para analizar los datos obtenidos se hizo una transformación matemática de las respuestas de la siguiente manera:

- Al tema más relevante se le otorgó tres puntos
- Al segundo tema en relevancia se le otorgó dos puntos
- Al tercer tema en relevancia se le otorgó un punto
- Al cuarto tema en relevancia se le otorgó 0,5 puntos
- Al quinto tema en relevancia se le otorgó 0,25 puntos
- El resto de los temas no seleccionados obtienen una puntuación de cero.

Finalmente, se sumaron las puntuaciones otorgadas por cada uno de los participantes

- **Entrevistas personales físicas:** Se realizó a los diferentes públicos de interés y a los miembros de la alta gerencia para determinar los impactos que produce la municipalidad y conocer los procesos y modelos de gestión internos que poseen. Todas las entrevistas fueron semiestructuradas, donde se mezclaron preguntas cerradas y abiertas.

A nivel interno se entrevistó a las siguientes personas:

- Contraloría de servicios (ver anexo 4).
- Finanzas (ver anexo 5).
- Servicios jurídicos (ver anexo 5).
- Control urbano (ver anexo 6).
- Gestión ambiental (ver anexo 7).
- Gestión social (ver anexo 8).
- Planificación (ver anexo 9)
- Recursos humanos (ver anexo 10)
- Tecnologías de la Información (ver Anexo 11)
- Alcaldía y vicealcaldías (ver anexo 12)

- **Entrevistas digitales:** A los públicos de interés que no sean las comunidades se les aplicó una entrevista semiestructurada virtual, que permitió reconocer los impactos y temas a trabajar por la municipalidad. Por esta razón se definieron 17 organizaciones relevantes, las cuales fueron:

- Cámara de Comercio y Turismo Sarchí
- Destino Sarchí
- La Yunta (consorcio)

- Comité de Cultura del Concejo Municipal
- COOPEARSA
- Asociación Plantar
- Agencia de Extensión Agropecuaria MAG Sarchí
- ASOTROJAS
- ASADIS (Asociación Sarchiseña de Personas con Discapacidad)
- CONAPDIS
- Asociación Vida Plena
- Asociación Nuestra Señora de Los Ángeles
- Comité Cantonal de la Persona Joven
- Red de Mujeres de Sarchí – MUSADE
- Ministerio de Salud Sarchí
- MEP
- CCSS

Adicionalmente se definió 10 colaboradores internos para aplicarles un instrumento externo, los cuales representan poco más 10% de la planilla de la Municipalidad. También se realizó una encuesta a 20 personas habitantes de Sarchí, cuyo método de selección fue al azar, con la única selección de tener 10 hombres y 10 mujeres en la muestra.

Definición de los instrumentos

Para recoger la información relevante para la definición de los temas prioritarios para las partes interesadas, se realizaron dos enfoques de instrumentos. El primero de ellos fueron tres tipos de entrevistas para tres públicos de interés relevantes:

- Entrevista a 10 colaboradores (ver anexo 13).
 - Entrevista a 17 organizaciones de la comunidad (ver anexo 14).
 - Entrevista a 20 habitantes de Sarchí (ver anexo 15).
- **Análisis del discurso:** El análisis del discurso conlleva una serie de diferentes ramas de análisis para aplicar dentro de la investigación. En este caso se aplicó como herramienta interpretativa de las entrevistas y los talleres.
 - **Observación participante:** En términos conceptuales claros, la observación participante exige al investigador ingresar a periodos amplios para poder observar las conductas. Por términos de la investigación y del poco tiempo con el que se cuenta, la observación participante se limitó a que el investigador participó en actividades y grupos organizados por la municipalidad, para conocer un poco más a fondo las percepciones de las comunidades de Sarchí. El tipo de participación fue activa.

Procesamiento y análisis de la información

Las técnicas anteriormente mencionadas brindaron a la investigación un conjunto de datos estadísticos y descriptivos esenciales para el diseño del proyecto. Sin embargo, esos datos por sí mismos no brindan los elementos necesarios para desarrollar el cuadro fáctico investigativo.

Para que estos datos sean útiles es necesario analizarlos y procesarlos. El análisis de datos es el estudio exhaustivo de un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que permitan a una empresa o entidad tomar una decisión (Westreicher, 2020).

Para González et al. (2001) “procesar información significa analizarla, delimitar en ella los hechos, conceptos, distinguir las posiciones principales del autor, las argumentaciones, sistematizar o reorganizar lógicamente el contenido, resumirlo” (2001 p.48).

El procesamiento y análisis de la información se realizó por tres métodos. En cuanto a los datos cuantitativos, se analizaron mediante un método descriptivo que se basa en frecuencias y medidas estadísticas tanto de posición como de variabilidad para describir fenómenos entre la población estudiada. No se intentó inferenciar datos o extrapolarlos más allá de la cantidad de personas estudiadas.

Por su parte, los datos cualitativos se analizaron por medio de *categorización* de los datos creando unidades de información según los criterios del marco teórico. La segunda técnica es la *búsqueda de patrones* similares entre los datos obtenidos, construyendo matrices dialécticas que permitan desarrollar relaciones entre los datos obtenidos.

Desarrollo de las técnicas metodológicas en relación con las actividades de producción del conocimiento

Estas actividades son las que se desarrollaron en la fase investigativa. A continuación, en la tabla 4 se presentan las actividades con las diferentes técnicas de recolección, fuentes, y herramientas.

Tabla 4: Análisis metodológico del proyecto

Objetivo específico	Actividad	Técnica de recolección de la información	Fuentes
Describir el contexto socioambiental del		Recopilación documental	

Objetivo específico	Actividad	Técnica de recolección de la información	Fuentes
cantón y los proyectos y acciones de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí.	Analizar los procesos de la municipalidad y los impactos	Entrevista semiestructurada	Documentales, Personales: directores de procesos
	Examinar los proyectos de sostenibilidad de la municipalidad	Recopilación documental	Documentales, personales: Participantes en proyectos actuales de la municipalidad.
		Observación participante	
		Investigación activa participativa	
	Determinar los procesos críticos para la municipalidad	Entrevista semiestructurada	Personal: alta gerencia de la municipalidad
	Revisar las estrategias y proyectos de sostenibilidad de otras municipalidades	Recopilación documental	Documental
	Analizar el contexto social, económico, histórico y ambiental del cantón	Recopilación documental	Documental
Comparar los indicadores sociales y ambientales, del cantón con otros cantones en torno a los ODS	Recopilación documental	Documental	
Desarrollar una consulta a las partes interesadas sobre los impactos positivos y negativos que tienen las acciones, las decisiones políticas y la administración municipal en su situación económica, social y ambiental.	Revisar la metodología utilizada por la municipalidad para su relación con los públicos de interés	Revisión documental	Documental, personales: públicos de interés
		Grupo focal	
	Identificar, priorizar y definir las partes interesadas a consultar	Taller y análisis del discurso	Personal: gestores sociales y ambientales
	Consultar a partes interesadas sobre los impactos de la municipalidad y las expectativas que tienen.	Entrevista semiestructurada	Personal: partes interesadas
		Entrevista semiestructurada digital	
Consultar al gerencial de la municipalidad sobre los temas de interés	Entrevista digital	Cuadros gerenciales de la municipalidad	

Objetivo específico	Actividad	Técnica de recolección de la información	Fuentes
Determinar los temas materiales de la Municipalidad de Sarchí que sirvan de fundamento para el diseño de la estrategia de sostenibilidad.	Aplicar el instrumento a evaluar	Encuesta Google forms	Personal. Funcionarios municipales
		Análisis del discurso	
Diseñar una estrategia de sostenibilidad y conceptualizar un modelo de gestión sostenible que permitan a la Municipalidad de Sarchí mitigar los impactos a las partes interesadas y mejorar sus índices de cumplimiento en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Priorizar los ejes de trabajo con las autoridades de la municipalidad.	Grupo focal	Personales: Alta gerencia municipal

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MUNICIPALES Y *BENCHMARKING*

En el presente capítulo se desarrollará el análisis de resultados de los procesos municipales, así como del benchmarking realizado a diferentes gobiernos locales, tanto del ámbito costarricense como internacionales.

Proyectos de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí

El marco estratégico por el cual la Municipalidad de Sarchí construye su propia sostenibilidad, está demarcado por:

- Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2021-2031
- Plan Estratégico Municipal 2021-2026

El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (Municipalidad de Sarchí 2021) tiene como objetivo “definir los objetivos, estrategias y líneas de acción que se van a impulsar en el cantón para garantizar el bienestar integral de las personas en el largo plazo” (2021, p.9).

El plan se basa en tres enfoques: participativo, integral y corresponsabilidad interinstitucional. En términos del enfoque integral, “se incorporaron diferentes áreas estratégicas fundamentales e interrelacionados que propician el desarrollo humano de las personas sarchiseñas. En el enfoque participativo, el proceso de elaboración del plan contó con el involucramiento de diferentes grupos de población del cantón. Esta consulta ciudadana se implementó mediante sesiones virtuales y presenciales.

Complementariamente, se habilitó un formulario en línea para que las personas que no lograron participar en los encuentros pudiesen expresar sus percepciones. Cabe señalar que la divulgación de la consulta ciudadana se realizó mediante las redes sociales y página

web de la municipalidad y el perifoneo. Finalmente, con respecto al enfoque de corresponsabilidad institucional se entiende que, como parte del proceso de actualización del Plan, se desarrolló un ciclo de capacitaciones sobre temas de interés dirigido a las instituciones que forman parte del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI). Esta actividad tuvo el propósito de ampliar y fortalecer la capacidad institucional para dar respuestas a las necesidades y retos del cantón, y a su vez promover la apropiación de este Plan por parte de las instituciones participantes (2021, p.6).

Por otra parte, el Plan Estratégico Municipal 2021- 2026 (Municipalidad de Sarchí 2021) tiene como objetivo: “direccionar los esfuerzos de la institución para animar y promover el desarrollo humano deseado para el cantón, en concordancia con las aspiraciones y demandas de los munícipes” (2021, p.4). Este PEM se encuentra alineado al Plan de Desarrollo Humano Local.

Para analizar los procesos y el abordaje de la sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí se planteó utilizar el modelo de triple utilidad (se agrega a la dimensión económica los temas de gobernanza). Además, cada división se subdivide en interno y externo para permitir una mejor comprensión de las acciones.

En el anexo 3 bis se puede observar la lista de proyectos centrales por cada dimensión y el estado actual del tema en la municipalidad de Sarchí.

Principales temas en la dimensión económica interna

A nivel interno la Municipalidad de Sarchí identificó 7 temas importantes:

- Estabilidad financiera

- Ingresos propios
- Tarifas de servicios
- Patentes
- Infraestructura municipal
- Normas contables
- Gobernanza

En cuanto a la valoración interna de la situación actual de la municipalidad, se observa un crecimiento en los ingresos municipales en el último periodo, se siguen las normativas contables establecidas por la Contraloría General de la República, sin embargo, las tasas y otros cánones que cobra la Municipalidad están desactualizados, además la infraestructura física de la Municipalidad tiene serias deficiencias tanto en accesibilidad como en riesgos.

Temas económicos externos identificados

La Municipalidad de Sarchí identificó los siguientes temas económicos externos:

- Ordenamiento Territorial
- Desarrollo Económico local
- Infraestructura Vial

Sobre los temas externos, la situación más importante es que el 2022 entra en vigor el Plan Regulador. Existe la necesidad de contar con Índice de Fragilidad Ambiental (IFA) ya que ante la ausencia de los mismos se aplica la normativa nacional en el área ambiental. Con respecto a la existencia de evaluación del riesgo, estas se emiten por el certificado de uso de suelo, solicitud de inspección en donde se evalúa riesgos emergentes.

Temas sociales

A nivel interno la gestión y atracción de talento humano es importante por esa razón la Municipalidad plantea un capacitación y actualización de conocimiento. Revisar constantemente la escala salarial para ajustarla a la realidad institucional.

A nivel externo se plantean abordar los temas del turismo, la empleabilidad, educación y política social. Todos estos temas se pretenden trabajar con alianzas estratégicas que potencialicen las ventajas competitivas del cantón.

Temas ambientales

La protección del Recurso Hídrico es central en la política ambiental de la Municipalidad, es por ello que pretenden Desarrollar un programa de gestión integral del recurso hídrico, que contemple el servicio de abastecimiento de agua potable que brinda la Municipalidad y los demás prestadores del servicio.

Estos son algunos de los proyectos que la Municipalidad de Sarchí desea desarrollar con el objetivo de alinear sus políticas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El plan es robusto y abarca las diferentes vertientes de las necesidades del cantón. Una ventaja del proyecto es su posibilidad de planificar a largo plazo, lo cual no es muy común en las instituciones públicas.

El Plan Estratégico Municipal busca orientar las políticas, objetivos y líneas de acción que guían el accionar de la municipalidad desde el ámbito de su autonomía, competencias y condiciones particulares para el desarrollo futuro del cantón.

Este plan pretende impactar 14 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, distribuidos de la siguiente manera: 2 (Hambre 0), 7 (Energía Asequible y no contaminante) y 14 (Vida Submarina). Al plan estratégico le falta una metodología de medición del impacto en las metas e indicadores nacionales de los ODS, de las actividades y proyectos presentados.

Procesos de la municipalidad y los impactos

Con la información obtenida se realizó una clasificación de los datos, ubicándolos según su impacto en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental, asimismo estas tres dimensiones fueron subdivididas en los ámbitos interno y externo.

Análisis de los datos económicos externos

A nivel de las huellas y retos económicos externos, las entrevistas gerenciales permitieron identificar una serie de áreas de impacto donde la municipalidad puede jugar un papel importante. Los entrevistados afirmaron que las principales áreas de impacto económico externo de la municipalidad son:

- La generación de fuentes de empleo formal.
- El ordenamiento urbano y la potestad de definir el uso de la tierra por parte de la municipalidad afecta la competitividad de los negocios.
- Desarrollo de infraestructura vial.
- Servicios que la municipalidad brinda a empresas.
- Otorgamiento de licencias comerciales y de licores.
- Incentivar la creación de emprendimientos.
- Los impuestos municipales como factor estabilizador a lo interno, pero como un factor que afecta la competitividad de las empresas.

No cabe duda de que las personas que dirigen la Municipalidad de Sarchí tienen conciencia del impacto (tanto positivo como negativo) que puede producir la organización en la economía del cantón. Para ellos, la ruta a seguir es una gestión sostenible que pueda armonizar los ingresos de la municipalidad con el desarrollo económico.

Uno de los entrevistados respondió “A mi juicio, la sostenibilidad es cubrir las necesidades de la institución mediante un equilibrio financiero sin comprometer la salud financiera futura”.

A nivel externo también hay un reconocimiento de la municipalidad de carecer de un protocolo de quejas para poder evacuar los requerimientos que los administrados tienen, ni se cuenta con una oficina que específicamente asuma la Contraloría de Servicios.

Análisis de los datos obtenidos en temas económicos internos

A nivel interno, el principal impacto de la organización en materia económica es el empleo a sus colaboradores, ya que el 57% de ellos se encuentra en propiedad; es decir, una parte considerable goza de estabilidad.

Otra área de influencia es la recolección de impuestos y los diferentes cánones por los servicios que la municipalidad brinda.

También es relevante en temas de gobernanza que la Municipalidad de Sarchí carece de un código de ética para sus funcionarios. En ese sentido, se identifica la necesidad de enfrentar el tema ético debido a que las municipalidades tienen por sus funciones un riesgo reputacional importante a medir.

En temas de retos económicos internos, el mantener la actualización del valor de las propiedades es un tema importante para la sostenibilidad financiera de la organización.

Igualmente, el mantener actualizados los demás tipos de cobros y fortalecer a los inspectores son temas relevantes en lo económico interno.

Análisis de temas relevantes sociales externos para la Municipalidad de Sarchí

Los datos sociales externos arrojan una serie de problemáticas del cantón en las cuales los habitantes guardan esperanzas de ser apoyados por la municipalidad. En algunos casos, estos problemas pertenecen a áreas donde carece de competencias.

La gestora social Chacón afirma que: “la oficina de Gestión Social ha logrado identificar una gran necesidad en relación con el acceso a la vivienda (se presentan a menudo consultando por bonos de vivienda e interesados/as por esta temática); asimismo, se identifica un gran porcentaje de personas desempleadas y con recursos sumamente limitados, ya que muchas de las personas se dedican a trabajos informales, lo cual genera que no se logre satisfacer a cabalidad sus necesidades” (Chacón, comunicación personal, 17 de agosto del 2021).

Otro tema identificado como una problemática del cantón son los habitantes de calle. Este problema es complejo y ya la municipalidad ha realizado acercamientos con diversas instituciones para atacar el problema.

Elementos identificados en materia social interna en la Municipalidad de Sarchí

La Municipalidad de Sarchí posee 99 colaboradores, de los cuales 40 son hombres y 59 mujeres.

En cuanto a la cantidad de años laborando para la municipalidad, el colaborador con menos tiempo de servicio tiene menos de un año, mientras que el de mayor tiempo posee 31 años laborando en la institución. La tabla número cinco muestra las medidas de posición y

variabilidad estadística de los años laborados de la población total de colaboradores municipales.

Tabla 5: Medidas de posición y variabilidad estadística de años servidos

Promedio	Mediana	Moda	Desviación estándar
8,28	8	0	6,81

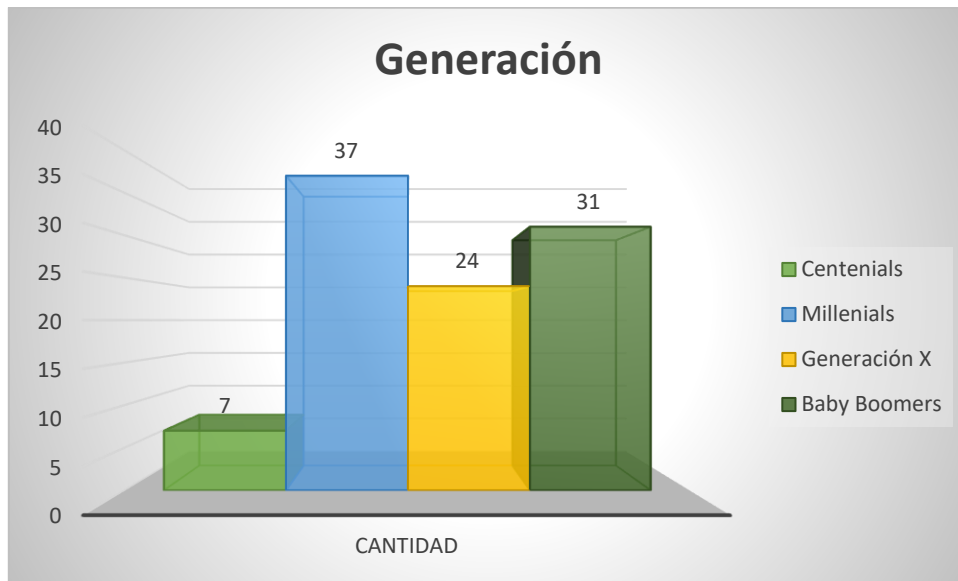
Fuente: Elaboración propia con información municipal.

La tabla supracitada nos muestra que los trabajadores tienen un promedio de haber llegado a la municipalidad de 8,28 años, mientras que el punto medio de los datos observados es de ocho años entre todas las personas observadas. La cantidad de años laborados más repetido es 0 años, o sea hay un importante número de colaboradores que están ingresando en los últimos doce meses a la organización, en total son 13 colaboradores con menos de un año de laborar en la municipalidad. Para finalizar este punto, los datos se dispersan en razón de 6,81 con respecto a su mediana de 8 años.

En cuanto a la composición etaria, el colaborador más joven tiene 23 años y el de mayor edad tiene 63 años. Para efectos de este trabajo se utilizó la clasificación de James Dorsey, la cual agrupa a los *baby boomers* como los nacidos desde el final de la Segunda Guerra Mundial (1945) hasta 1969. Por su parte, la Generación X son los nacidos entre 1970 y 1979, mientras que los millenials son los nacidos entre 1980 y 1994, finalmente los centenials se refiere a los nacidos entre 1995 y 2005 (Dorsey, 2021).

Es así como el gráfico número 1 establece la clasificación etaria de los trabajadores de la Municipalidad de Sarchí:

Ilustración 2: Composición Etaria de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia con información municipal

37 trabajadores de la municipalidad nacieron entre 1980 y 1995, siendo la mayor composición generacional. Por su parte, los nacidos antes de 1969 tienen una composición etaria con 31 trabajadores, les sigue los nacidos entre 1970 y 1979 con 24 y ya 7 colaboradores pertenecen a la generación más joven, o sea los nacidos posteriormente a 1995.

Esta composición es altamente importante, en tanto un estudio de la Universidad de Hiroshima demuestra la importancia que tiene la sostenibilidad para las generaciones más jóvenes en especial para los *millenials*. Según la investigadora de la Universidad de Hiroshima Tomomi Yamane (LA Network, 2021) “en este estudio, proporcionamos pruebas novedosas de que la generación más joven prefiere un estilo de vida sostenible que la generación que la precede. Y la gente más joven está dispuesta a sacrificar ingresos para trabajar para empresas con mentalidad de ODS” (2021). Otro dato importante es la cualificación de los colaboradores, ya que la mayoría de no tiene una especialidad profesional universitaria.

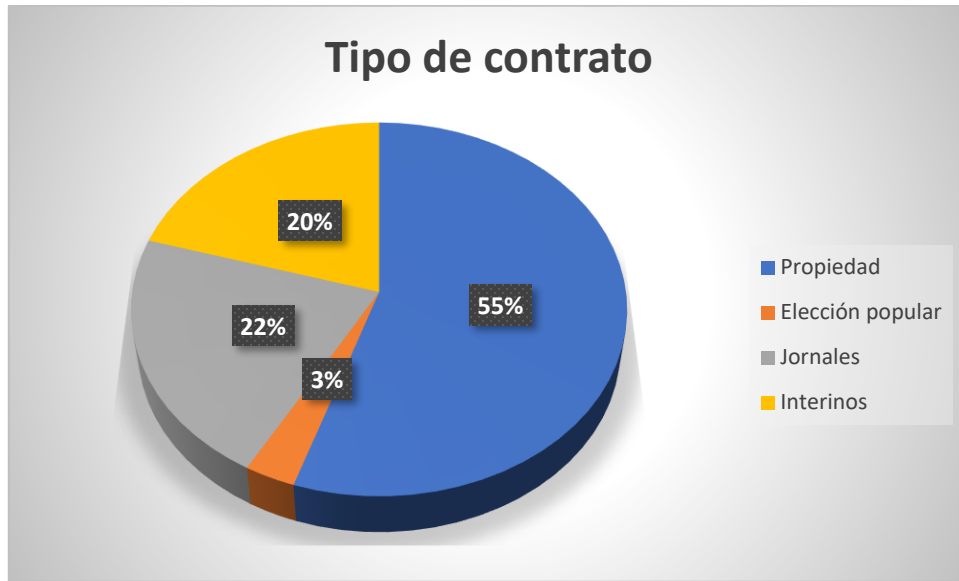
Ilustración 3: Calificación de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia con información municipal

Un total de 37 colaboradores ejerce labores profesionales en la municipalidad, en contraposición de 62 colaboradores que no las realizan. Esto indica que el proceso de tecnificación de los procesos municipales no es tan alto como otras industrias; en otras palabras, el sistema y perfil vocacional municipal continúa respondiendo a necesidades tradicionales. Es probable que con un mayor proceso de tecnificación esta proporción de la composición de los trabajadores cambie con el tiempo.

Ilustración 4: Tipo de contrato

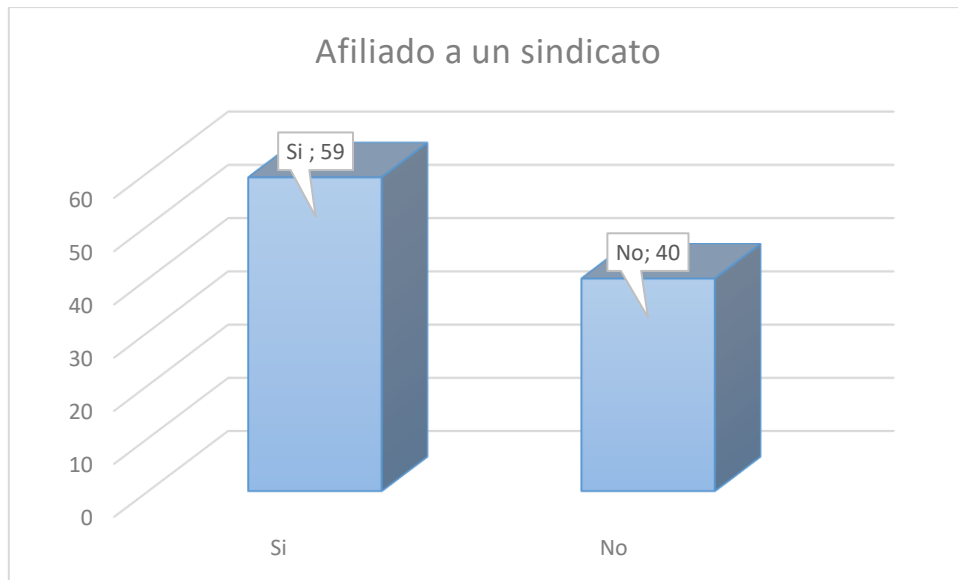


Fuente: Elaboración propia con datos municipales

En cuanto al tipo de contrato, 54 de los trabajadores se encuentra en propiedad, lo que les brinda un nivel de estabilidad importante, 21 colaboradores cumplen labores de jornales, otros 20 se encuentran bajo la categoría de servicios especiales que representa que no tienen estabilidad propia de la propiedad. Tres colaboradores más son puestos de elección popular (alcalde y vicealcaldes y un colaborador más está realizando una suplencia).

Condiciones de derechos laborales colectivos: Los trabajadores de la Municipalidad de Sarchí poseen el derecho de negociar colectivamente frente a su patrono; en la actualidad hay dos sindicatos oficiales.

Ilustración 5: Afiliación sindical



Fuente: Elaboración propia con datos municipales

Sobre la política salarial, la Municipalidad de Sarchí se basa en las categorías salariales que el Servicio Civil implementa. En temas de Derechos Humanos, no se ha reportado ninguna denuncia de violaciones de Derechos Humanos o discriminación alguna ante las autoridades municipales.

Las evaluaciones de desempeño se realizan al 100% de los colaboradores de manera anual.

Impactos ambientales externos identificados

Los impactos a nivel ambiental externo de la municipalidad son de carácter positivo, esto debido a que esta posee una serie de instrumentos para paliar los efectos ambientales que se producen en el cantón. Entre estos instrumentos están:

- Plan Estratégico Municipal.
- Plan de Gestión Ambiental Institucional.
- Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

Análisis de los impactos ambientales internos de la Municipalidad de Sarchí

Las actividades regulares que realiza la Municipalidad de Sarchí producen impactos en el medio ambiente. Ante esto, sus encargados determinaron una serie de puntos críticos ambientales, tales como:

- Consumo de recursos
- Uso de combustibles
- Uso del papel

Modelos de gestión sostenible de gobiernos locales

A partir de los años 90, Latinoamérica vivió un proceso hacia la descentralización de los principales atributos y funciones a los gobiernos locales. En muchas de esas situaciones esas nuevas competencias no vinieron acompañadas con transformaciones del modelo gerencial, por lo cual no se pudo aprovechar todas las potencialidades que permitía el modelo de descentralización.

Las nuevas actividades que realizan los gobiernos locales van desde lo ambiental hasta la seguridad ciudadana y el combate a la pobreza, pasando por problemas tales como

la atención de la salud, la educación, el cuidado y el fomento del empleo y desarrollo productivo.

Por esta razón es importante conocer otras experiencias internacionales y nacionales que han resuelto los principales problemas de gestión sostenible de manera exitosa. Para lograr ello, se ha clasificado en una serie de variables para analizar el modelo de gestión:

- Gobernanza municipal
- Enfoque y sistemas inteligentes
- Gestión pública y democracia participativa
- Gestión ambiental
- Planificación urbana
- Movilidad urbana

Experiencias en gobernanza municipal

Constantemente se hace referencia a la imposibilidad que tienen las instituciones públicas para brindar servicios de calidad y a tiempo, debido a la maraña legal que viven los Estados. Sin embargo, también es notorio que diferentes organizaciones que se regulan por el mismo sistema legal tienen resultados distintos en tanto de su eficiencia en sus sistemas de gobernanza.

Orbea (2019) señala lo siguiente:

La gobernanza se puede fortalecer a través de modelos de gestión, es decir, marcos de referencia que obligan a diseñar servicios pensando en la satisfacción de los ciudadanos mediante objetivos y responsables. Así mismo, obligan a planificar recursos, responsables, criterios y controles; a trabajar de acuerdo con un modelo de mejora continua (ciclo de Deming-PHVA) que identifica los errores e incidencias y

obliga a corregir y mejorar, y facilitan la profesionalización de la función pública.

Los sistemas de gestión «sustituyen la buena voluntad por el método» y consiguen garantizar una calidad de servicio establecida (2019, p. 20).

La estandarización de los procesos permite una mejor evaluación de los puntos críticos de gestión y contribuye a una mejoría tanto en términos de rapidez de la respuesta como de la eficiencia y calidad del servicio.

Sistemas de gestión como la ISO 9001 que permiten desarrollar sistemas de gestión de calidad impactan directamente a la gobernanza de las organizaciones. La ISO 9001:2015 establece siete principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso y participación del personal
- Enfoque en los procesos
- Mejora continua
- Decisiones basadas en evidencias
- Gestión de relaciones

Un caso de éxito de la estandarización se presenta en Colombia. Por lo establecido en el artículo 6º de la Ley 872 de 2003, todas las instituciones (incluidos los municipios), deben adaptar la norma ISO 9001 a su modelo de gestión interna. Esto ha permitido que los municipios colombianos hayan empezado a potenciar sus servicios de manera importante.

Un ejemplo de cómo una buena gobernanza puede potenciar la solución de problemas graves de un municipio se da en el distrito de Buenaventura en el Valle del Cauca, Colombia. Este se encuentra en una zona muy golpeada por el conflicto bélico que por décadas sacudió

al país y en una zona en disputa por los diferentes cárteles del narcotráfico. A pesar de ello la alcaldía ha logrado tener éxitos importantes gracias a una estandarización de procesos basados en la mejora continua y enfocados en que los procesos ayuden a sus usuarios.

Según Rassmussen y Valencia (2018):

En el último año y medio, luego del proceso de desmovilización de las Farc-EP, la llegada de nuevos actores armados ilegales y el reacomodo de los presentes, produjo el aumento de la violencia, así como procesos internos de negociación entre estos. De acuerdo con un informe de la Fundación Ideas para la Paz sobre Buenaventura, de diciembre de 2017, la reconfiguración de la presencia de actores armados ilegales se evidencia con la llegada del Clan del Golfo y el ELN a la zona rural del municipio, principalmente por el norte, en lugares como Juanchaco, la Barra y Ladrilleros, que se ha traducido en fuertes desplazamientos desde el Litoral de San Juan (2018, p.15).

A pesar de ello, el municipio de San Buenaventura se encuentra entre los mejores municipios evaluados por la contaduría de la Nación. El informe de salud de las finanzas de las instituciones públicas colombianas colocó a la alcaldía de Buenaventura en la categoría 1 dentro de las mejores instituciones públicas colombianas en el tema de gestión fiscal. El informe afirma que, a diciembre del 2021, se proyecta tener una relación de gastos de funcionamiento e ingresos corrientes de libre destinación, menor al 65% (Alcaldía de Buenaventura, 9 de diciembre del 2021).

Estas mejorías han contribuido que la alcaldía pueda desarrollar mejores oportunidades y fortalecer procesos sensibles para la región. Por ejemplo, el trabajo conjunto con el gremio portuario buscando desarrollar proyectos que permitan potenciar el sector (Alcaldía de Buenaventura, 10 de diciembre del 2021).

La transparencia es esencial para alcanzar mejoras en niveles de gobernanza. La Defensoría de los Habitantes establece anualmente un ranking de gestión de las instituciones públicas. En temas de transparencia, la Defensoría de los Habitantes usa tres variables: Acceso a la información y Rendición de Cuentas Según el informe del 2020 de la Defensoría de los Habitantes, la Municipalidad de Montes de Oca es la municipalidad mejor evaluada en términos de Acceso a la Información. Montes de Oca se ubica en el puesto 13 de todas las instituciones públicas y tiene una calificación de 97,31 puntos de un máximo de 100 posibles. En cuanto a rendición de cuentas, la situación no es tan prometedora para las municipalidades. La mejor evaluada fue la de Desamparados, en el puesto 18 con una calificación de 77,93; en segundo lugar, se ubicó nuevamente Montes de Oca en el puesto 23 con una calificación de 75,51 (2021).

El posicionamiento de la Municipalidad de Montes de Oca como aquella con los procedimientos más transparentes se debe a su sistema de información pública hacia su ciudadanía. Su sitio web permite, además de informar a la ciudadanía sobre los procesos, acceder a los datos abiertos, informes de gestión, realizar pagos y trámites municipales.

Otro elemento comunicativo importante de la Municipalidad de Montes de Oca son sus redes sociales, las cuales están constantemente actualizadas. El promedio de tráfico de información es dos publicaciones diarias; esto se da porque constantemente el encargado se encuentra contestando las dudas y quejas que los usuarios realizan por ese medio.

Casos de éxito de enfoques y sistemas inteligentes

Las transformaciones económicas y sociales que viven los espacios urbanos en el último medio siglo van de la mano del desarrollo de nuevas tecnologías. Este paradigma de crecimiento se ha acelerado en los últimos años.

A pesar de este vertiginoso crecimiento, las organizaciones públicas se han quedado rezagadas en las transformaciones necesarias para adaptarse a las nuevas condiciones del mundo. Este enfoque tecnológico y de sistemas inteligentes permite a las ciudades poder resolver sus desafíos en términos de sostenibilidad.

Para clasificar a esas ciudades que desarrollan sistemas de gestión inteligentes se creó el concepto de Smart Cities. En Latinoamérica la ciudad icónica de los modelos de gestión inteligente es Curitiba, la capital del Estado de Paraná. Con casi 2 millones de habitantes, cada día se trasladan en autobús 1.800.000 viajeros que pueden recorrer la ciudad de punta a punta en veinte minutos y utilizar unos autobuses cuya frecuencia de paso es de noventa segundos. Ello significa que el 70% del total de los viajes se realizan en autobús y el buen funcionamiento del sistema se basa en el carril especial para autobuses con semáforos sincronizados; a su vez, en las paradas tubo se dispone anticipadamente del billete y se embarca a la altura del autobús de manera inmediata, cuando el biarticulado se detiene y en la parada se extienden las pequeñas pasarelas de embarque (Miranda y Madrigal 2019, p. 14).

Curitiba también es un ejemplo de la utilización de data para poder tomar decisiones de carácter municipal, por ello fue nombrada como la ciudad más sostenible del mundo, y en ello el rol de la municipalidad resulta fundamental. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe afirma que en Curitiba: “La Municipalidad ha implantado una red de equipamientos urbanos además de un fuerte servicio social para garantizar el acceso a la educación, profesionalización, salud, y vivienda”.

Casos de éxito de gestión pública y democracia participativa

Uno de los paradigmas que viene cambiando es la forma en la que se toman las decisiones en los gobiernos locales. Uno de los temas más recurrentes son los conocidos

presupuestos participativos, que consisten en partidas donde los habitantes, de manera democrática, tienen el poder de decisión directa de la inversión de esos recursos.

En Argentina, para el año 2012, un total de 41 municipios contaban con iniciativas de presupuestos participativos.

Para López et al. (2012):

La visión original presente en la ciudad donde nace el PP, la brasileña Porto Alegre, parte de un diagnóstico negativo de las políticas públicas identificadas con la tradición paternalista y autoritaria, vigente en buena parte de América Latina, pero no busca reducir la esfera de lo público sino revalorizarla con la participación popular. Así, uno de sus impulsores en Porto Alegre lo definió como: «un proceso de democracia directa, voluntaria y universal, donde el pueblo puede discutir y decidir sobre el presupuesto y las políticas públicas (2012, p. 99).

En Costa Rica, el ejemplo mejor desarrollado de estos presupuestos participativos es el de la Municipalidad de Alajuela y los Proyectos de Desarrollo Local (Prodelo). Estas iniciativas son dirigidas por la oficina de Participación Ciudadana de la Municipalidad y cuentan con el apoyo de los síndicos, regidores y Consejos Municipales de Distrito. Anualmente, la Municipalidad de Alajuela separa una parte de su presupuesto para obras que son decididas por los habitantes del cantón.

El mecanismo permite que los Consejos Municipales de Distrito convocan a Consejos ampliados donde los habitantes del cantón promueven iniciativas de inversión de los recursos. Cada propuesta es presentada con un presupuesto y análisis de factibilidad. Los habitantes estudian y discuten sobre la pertinencia de esos proyectos. Las iniciativas terminan siendo votadas y establecidas el presupuesto respectivo.

Para el año 2020, la Municipalidad de Alajuela presupuestó 1.345.980.727 colones. De esa cifra terminó ejecutándose 1.101.905.513 lo que corresponde a un 82% de ejecución (Municipalidad de Alajuela, 2021).

Casos de éxito de Gestión Ambiental

La Municipalidad de Belén es un caso de éxito en Costa Rica en temas de protección ambiental; esta posee un plan de Gestión Ambiental institucional que ha sido emulado por otras municipalidades.

El plan diseñó una Comisión de Uso Eficiente y Racional de los Recursos (CUERR). Entre las funciones de esta Comisión y del Plan Municipal se encuentran:

1. Ser facilitadores del proceso de elaboración y puesta en marcha del Programa de Gestión Ambiental Institucional, continuando con lo establecido primeramente en el PLAMUR.
2. Dar seguimiento a las acciones que se ejecutarán e implementarán respecto al Programa de Gestión Ambiental Institucional (PLAMURPGAI).
3. Evaluar de forma permanente los objetivos del PLAMUR-PGAI.
4. Generar alianzas entre las distintas unidades de trabajo y el Concejo Municipal, para que de modo conjunto se promuevan fuentes de financiamiento y se cumplan las acciones del PLAMUR-PGAI (Municipalidad de Belén, 2021, p. 9).

El plan institucional tiene como compromiso: “La Municipalidad de Belén deberá adquirir bienes, servicios y obra pública, de manera que se produzca un progreso continuado y evaluable en su rendimiento medioambiental, a causa de la reducción de impactos negativos en el medio ambiente, haciendo el mejor uso de los recursos económicos del Cantón.” (2021, p. 29).

Casos de éxito: planificación urbana

Las ciudades latinoamericanas padecen de serios problemas de hacinamiento y asentamientos ilegales. Esta problemática profundiza la exclusión social y acarrea una serie de problemas económicos, sociales y ambientales.

Para combatir eso el Municipio de Medellín en Colombia desarrolló el Programa Integral de Mejoramiento de Barrios Subnormales en Medellín (PRIMED). Este programa pretendía mejorar y construir comunidades accesibles en los barrios informales, realizando abordajes integrales de los barrios.

La implementación del Programa se subdividió en tres áreas enfocadas a distintos temas: físico, social y de gestión. Incluyó procesos de participación comunitaria, el mejoramiento de la infraestructura básica (accesibilidad y servicios básicos), equipamientos educativos, de salud y de recreación, el mejoramiento de vivienda y la reubicación de las zonas de alto riesgo, la legalización de la tenencia del suelo y la mitigación del riesgo geológico (Basombrio, 2018, p. 199 y 200).

Casos de éxito movilidad urbana

Santiago de Chile desarrolló el sistema llamado Plan Metropolitano de Movilidad Santiago 2030. El Plan Metropolitano de Movilidad Santiago 2030, es liderado por el Programa de Vialidad y Transporte Urbano Sectra, y consiste en un trabajo colaborativo que involucra a actores públicos y privados, además de la sociedad civil, con el objetivo de construir en conjunto una respuesta sistémica y coherente para responder a las necesidades de movilidad y acceso de los santiaguinos (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile, 2021).

El programa pretende generar cambios en la forma de pensar el espacio urbano en la ciudadanía, utilizar modernas tecnologías de movilidad, todo mediante un modelo sostenible que contribuya a la adaptación y mitigación del cambio climático, entendiendo la complejidad de los sistemas de movilidad y promoviendo la cohesión social y bajo un enfoque de género.

CAPÍTULO IV: CONSULTA A PARTES INTERESADAS

En este capítulo se estudiarán los datos recolectados de las consultas a las distintas partes interesadas, a las partes interesadas se les aplicó los instrumentos explicados en el marco metodológico.

Entre las partes interesadas de la Municipalidad se encuentran instituciones de gobierno, organizaciones empresariales, organizaciones de la sociedad civil, entre otras.

A todos los participantes se les preguntó su conocimiento del término de sostenibilidad, su apreciación sobre la forma en la que se comunica la Municipalidad de Sarchí, su apreciación de la labor de la municipalidad y los valores positivos y negativos que encuentra en los funcionarios municipales. También se colocó la lista de temas identificados en el capítulo anterior los cuales fueron calificados de 1 a 10 por las personas consultadas sobre si estaban o no de acuerdo con esos temas. Finalmente, se le brindó a cada participante el espacio para determinar sus propios temas prioritarios.

Además de aplicar el cuestionario específico a las 20 personas habitantes de Sarchí seleccionados al azar, por conglomerados de edad, sexo y nivel educativo. Se seleccionaron 20 muestras para que tuvieran una correlación de tamaño de muestreo con las poblaciones de las otras partes consultadas. Se les consultó por características individuales como edad, años de vivir en Sarchí, escolaridad, trabajo y sexo autodefinido.

Adicionalmente, se realizaron cuatro observaciones participantes donde se analizaron una serie de elementos de las actividades cotidianas de la organización. Cada actividad contó con una bitácora de trabajo, donde se concretaron los temas más importantes, las cuales se pueden observar en los anexos 16, 17, 18 y 19 del presente trabajo.

Análisis de los resultados de la consulta

Datos de los habitantes del cantón de Sarchí consultados

Tabla 6: Sexo de los consultados

Sexo	Cantidad
Mujeres	10
Hombres	10
Otro	0
Prefiero no decir	0
Total	20

Fuente elaboración propia

Tabla 7: Edad de los participantes en la encuesta

Edad:	Cantidad
De 13 a 18	1
De 18 a 25	3
De 25 a 40	4
De 40 a 55	4
De 55 a 70	5
Más de 70 años	3
Total	20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Formación educativa

Formación educativa	Cantidad
Sin estudios	0
Primaria incompleta	0
Primaria completa	1
Secundaria incompleta	5
Secundaria completa	6
Universitaria incompleta	2
Bachillerato o licenciatura universitaria	5
Posgrado	1
Total	20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Tipo de Trabajo

Tipo de trabajo	Cantidad
Estudiante	3
Ama de casa	2
Independiente	3
Sector Privado	5
Sector Público	1
Desempleado	3
Jubilado	3
Total	20

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Años de residir en Sarchí

Años de vivir en Sarchí	Cantidad
Toda la vida	11
Más de 10 años (seguidos los últimos)	2
Por lo menos los últimos cinco años	4
Menos de cinco años	1
Volvió después de vivir fuera	2
Total	20

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en las tablas anteriores, se realizó una encuesta de 20 habitantes del cantón, el método de selección fue al azar siempre y cuando la muestra incluyera 10 hombres y 10 mujeres. La edad de la población se ubica entre los 16 y los 81 años; el grupo de los 55 años hasta los 70 años es el más representativo con 5 personas consultadas, y mientras que el de menores de edad es el menos representado con una sola persona.

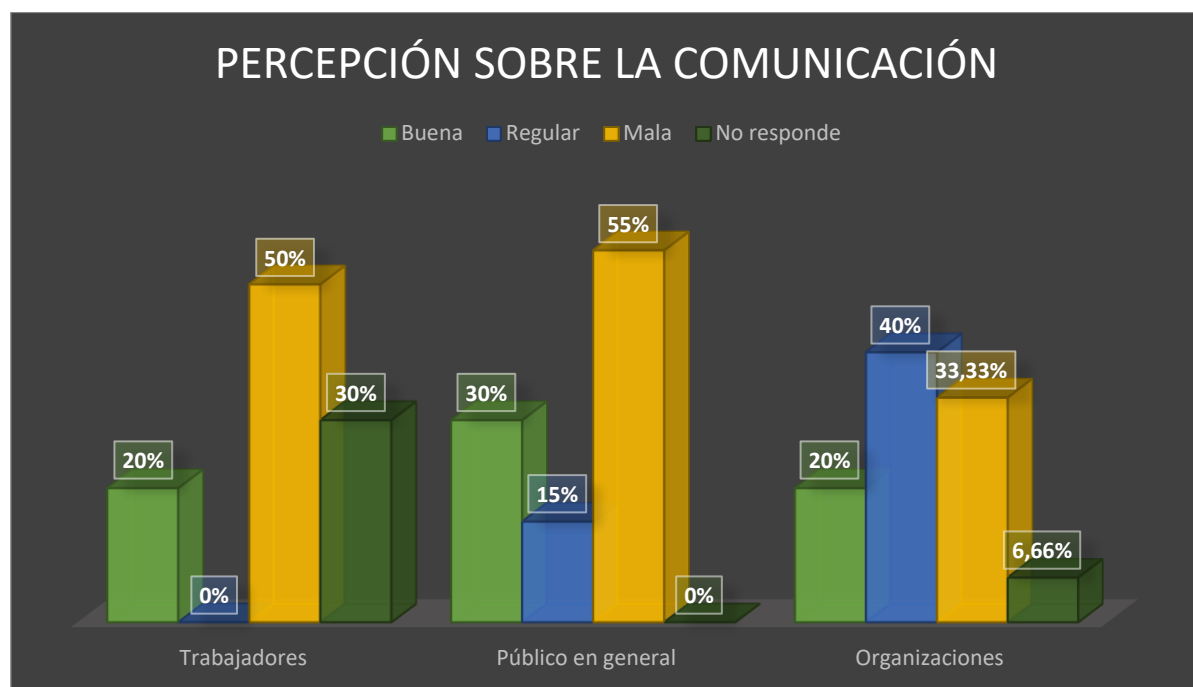
En cuanto al nivel educativo, una sola persona tiene primaria completa, 11 personas tienen educación secundaria, ya sea que la completaron o que no la completaron, y 8 personas tienen educación universitaria.

En cuanto al oficio, los asalariados del sector privado y público representan el 30% de la población, los independientes el 15%, jubilados también el 15%, desempleados y estudiantes también un 15%, mientras que amas de casa un 10%.

Más de la mitad de los encuestados ha vivido toda la vida en Sarchí, mientras que el 10% ha residido más de 10 años en Sarchí el 20% lleva viviendo en Sarchí al menos 5 años y el 15% restante lleva menos de 5 años en el cantón.

Percepción de la forma en la que se comunica la Municipalidad de Sarchí

Ilustración 6: Percepción sobre la comunicación de la Municipalidad



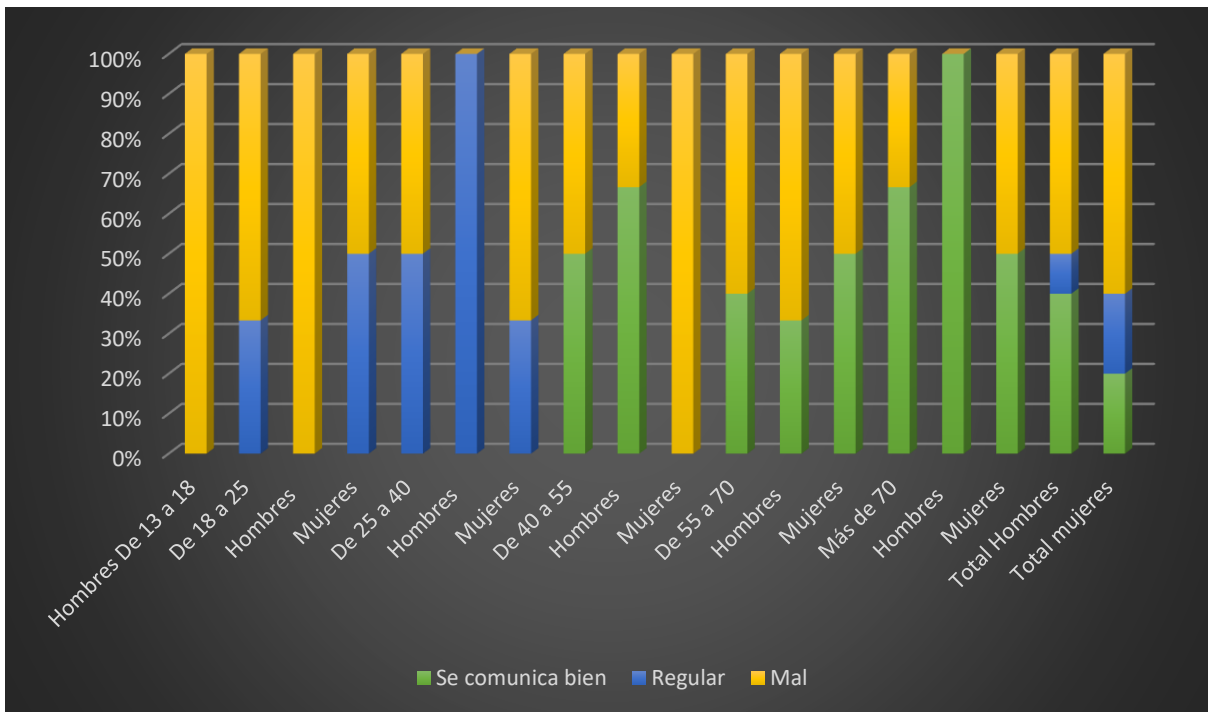
Fuente: Elaboración propia

Todos los grupos entrevistados encuentran áreas de mejora en las formas en las que se comunica la Municipalidad de Sarchí. La encuesta realizada a las personas que residen en Sarchí es la que produce más porcentaje de respuestas negativas, en tanto que un 55% de los encuestados afirma que la Municipalidad se comunica deficientemente. Otro grupo de interés

que plantea una crítica fuerte a la comunicación de la organización estudiada son sus propios colaboradores, la mitad de ellos consideran que la Municipalidad debe mejorar sus formas de comunicación. Por su parte, las organizaciones de la comunidad son las menos críticas, ya que solo un 33% de los entrevistados consideró mala la forma en la que lleva a cabo la labor comunicativa.

Algo interesante es la correspondencia por edad que tienen los críticos de la forma de comunicarse la municipalidad.

Ilustración 7: Composición etaria de municipios consultados



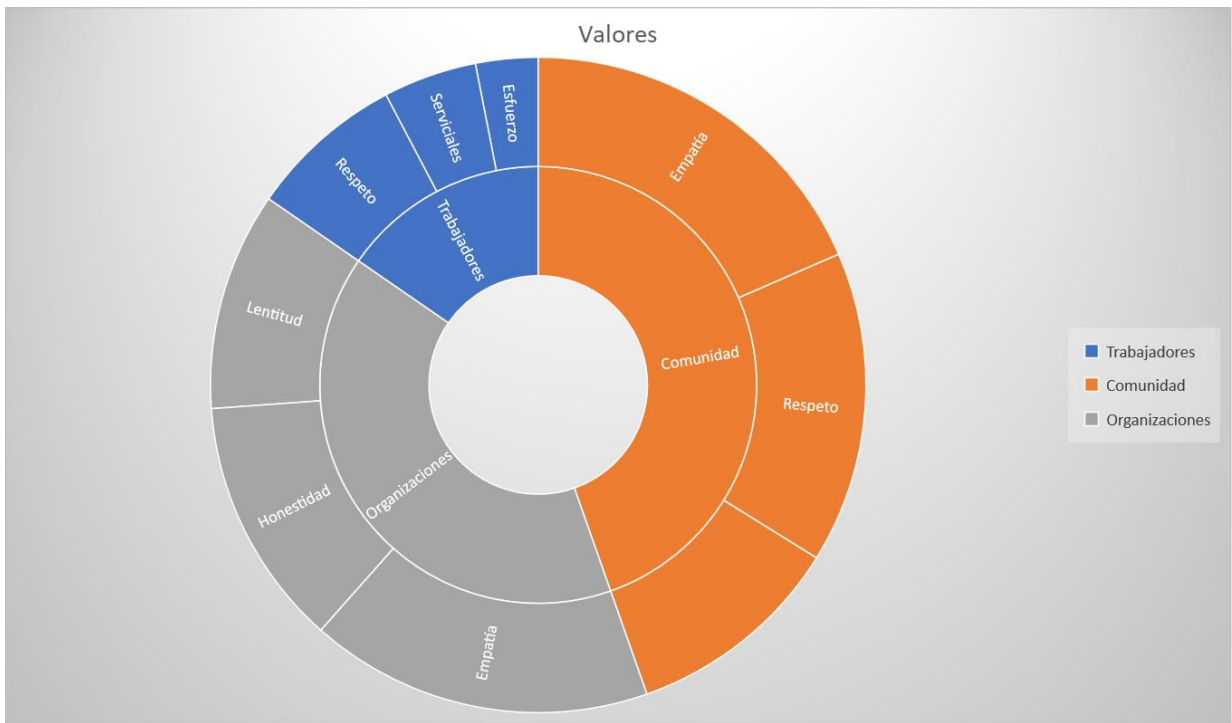
Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la ilustración 6, los hombres de 18 a 25 años y las mujeres de 40 a 55 años son los grupos que más critican la forma en la que se comunica la

Municipalidad de Sarchí, mientras que los hombres de más de 70 años consideran que la municipalidad tiene una forma correcta de comunicarse con los usuarios. Un dato interesante es que ninguna persona menor a los 40 años afirmó que la municipalidad se comunica bien con los diversos públicos de interés. Esto refuerza la premisa de que la aceptación o negación de las formas en las que se comunica la municipalidad tiene una composición etaria importante.

Percepción municipal mediante a los valores

Ilustración 8: Valores más importantes observables



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Valores más percibidos por los públicos de interés

Público	Valor	Cantidad de menciones
---------	-------	-----------------------

Trabajadores	Respeto	5
Trabajadores	Serviciales	3
Trabajadores	Esfuerzo	2
Comunidad	Empatía	12
Comunidad	Respeto	10
Comunidad	Profesionalismo	7
Organizaciones	Empatía	11
Organizaciones	Honestidad	8
Organizaciones	Lentitud	7

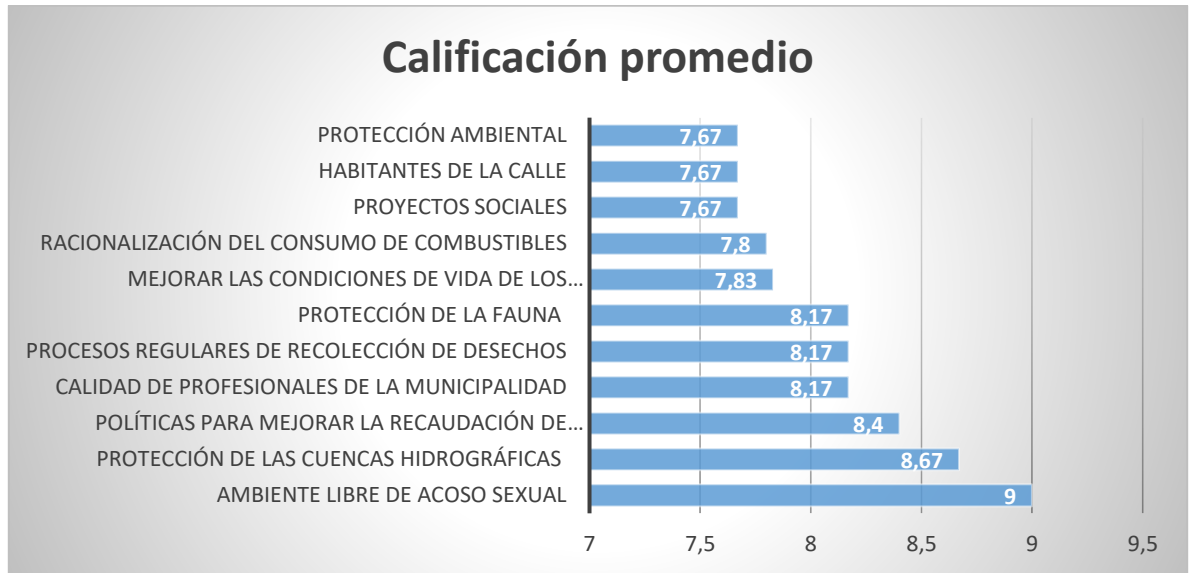
Fuente: Elaboración Propia

Todos los públicos de interés encuentran valores positivos en los funcionarios de la Municipalidad de Sarchí. La empatía y el respeto son los dos valores más recurrentes, mientras que en las organizaciones de la comunidad sí encuentran un antivalor, como lo es la lentitud para realizar las gestiones que les corresponden. Esto demuestra que las capacidades reputacionales son valoradas muy altas por los diferentes públicos de interés. Esto no es común en instituciones y menos en las públicas; sin embargo, representan un reto importante para la organización municipal, en tanto, los riesgos reputacionales pueden provocar daños más profundos, cuando las expectativas de interés son mayores.

Priorización de temas propuestos

A los diferentes públicos de interés se le presentaron una serie de temas obtenidos de la encuesta del gerencial que se explicó en el capítulo anterior. Las organizaciones comunales y el público en general clasificaron como los temas más importantes a los siguientes:

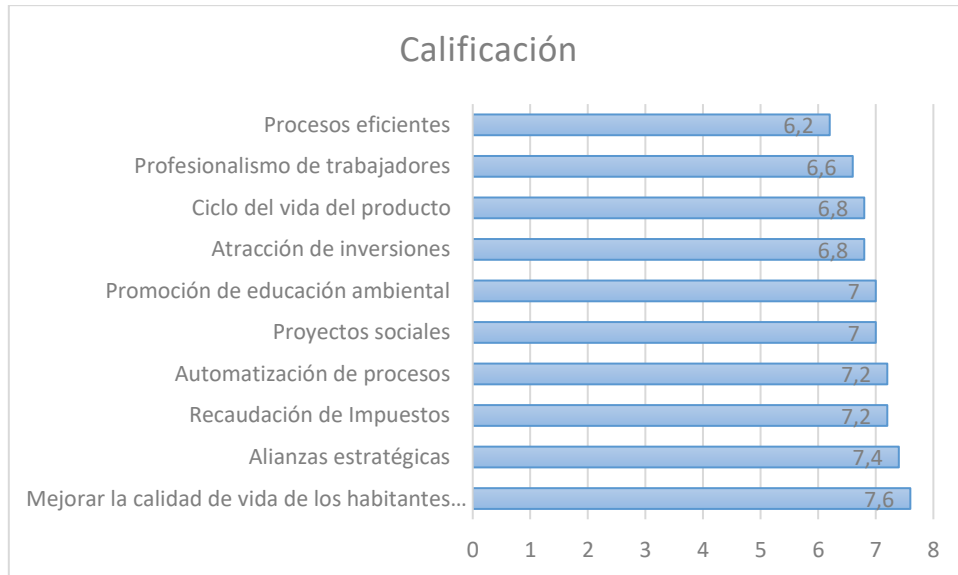
Ilustración 9: Priorización de temas de públicos externos



Fuente: Elaboración Propia

Por su parte a los colaboradores los temas más recurrentes fueron:

Ilustración 10: Priorización de temas de públicos internos



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, los públicos internos valoran con mucha importancia los temas relacionados con la sostenibilidad financiera de la municipalidad, quienes consideran

que la estabilidad económica de la organización es de importancia. A su vez, también postulan como tema más importante el ambiente laboral sano y sin acoso.

Por su parte, para los públicos externos, los temas referentes a los atributos reputacionales son los más valorados. Así mismo, consideran importante los temas relacionados con las potestades y funcionalidad del gobierno local.

A las diferentes partes interesadas se les consultó por otros temas de trascendencia para el cantón y que la municipalidad debía atender. Las organizaciones comunales plantearon una serie de temas extras a ser tratados, tales como:

Tabla 12: otros temas para las organizaciones comunales

Dimensión	Lugar	Tema
Económica	1	Crecimiento económico
	2	Poca existencia de empresas
	3	Mal estado de las calles
Social	1	Desempleo
	2	Habitantes de la calle
	3	Pobreza
	4	Pocos espacios públicos
Ambiental	1	Polvo de los talleres
	2	Manejo del aserrín
	3	Cuencas hidrográficas

Fuente: Elaboración Propia

Para las organizaciones productivas, temas como la situación económica, las pocas fuentes de empleo, la indigencia y los problemas asociados a las actividades propias de las empresas son temas de mucha importancia para ellos.

Por otra parte, los trabajadores los temas más importantes presentados son:

Tabla 13: Otros temas de importancia para los trabajadores

Dimensión	Lugar	Tema
Económica	1	Inversión

	2	Empleo
	3	Educación financiera y empresarial
	4	Desarrollo empresarial y activación del comercio
Social	1	Pobreza
	2	Accesibilidad de los espacios
	3	Drogadicción
	4	Apoyo a cultura
Ambiental	1	Mal manejo de desechos empresariales
	2	Educación ambiental
	3	Cuencas hidrográficas

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores municipales plantearon como otros temas de importancia en materia económica: la atracción de inversiones, la generación de empleo, la educación financiera y el desarrollo de nuevas empresas en el cantón. En materia social, la pobreza es un tema sensible, el acceso a espacios públicos, la drogadicción y el apoyo a la cultura. Finalmente, en materia ambiental, se planteó el mal manejo de desechos empresariales, la educación ambiental y la protección de cuencas hidrográficas del cantón.

Mientras tanto, los vecinos de la Municipalidad de Sarchí tuvieron también un grupo de temas extras que consideran importantes. Se procedió a clasificar los resultados según variables etarias, de sexo auto percibido y de tiempo de residencia en el cantón de Sarchí. De ese ejercicio se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 14: Otros temas materiales relevantes según la edad

Dimensión	Lugar	Edad				
		De 16 a 25 años	De 25 a 40 años	De 40 a 55 años	De 55 a 70 años	Más de 70 años
Económica	1	Empleo	Empleo	Empleo	Infraestructura para conectar con centros de población	Empleo
	2	Apoyo al agro	Cierre de empresas	Cierre de empresas	Empleo	Costo de vida

	3	Pocas posibilidades de estudio	Falta apoyo a microempresas	Exceso de tramitología para generar empresas	Salarios	Inseguridad
Social	1	Desempleo	Pobreza	Pobreza	Pobreza	Pobreza
	2	Salud mental de la juventud	Drogadicción	Drogadicción	Habitantes de la calle	Habitantes de la calle
	3	Habitantes de la calle	Infraestructura para jóvenes	Falta oportunidades de estudio	Falta fomento de tradiciones	Vulnerabilidad a desastres ambientales
Ambiental	1	Cambio climático	Cambio climático	Deforestación	Humo de vehículos	Basura en las calles
	2	Contaminación del agua	Contaminación del aire por polvo de talleres	Cacería	Deforestación	Contaminación de los ríos
	3	Contaminación del aire por polvo de talleres	Mal manejo de aguas residuales	Mal manejo de aguas residuales	Cambio climático	Deforestación

Fuente: Elaboración propia

Con excepción del segmento poblacional de los 55 a los 70 años, todos los grupos relevantes afirman que el principal tema económico material que la empresa debe revisar es el tema de la empleabilidad. Para el segmento antes mencionado el principal problema económico es el de la infraestructura vial para conectar al cantón de Sarchí con otras áreas urbanas. En cuanto al segundo tema de relevancia según la edad, allí sí hay variaciones más notorias: el cierre de empresas producto del Covid-19 preocupa a los sujetos entrevistados entre 25 y 55 años mientras que otros temas relevantes son el costo de vida y dificultades para formar empresas.

En el ámbito social: la pobreza aparece como el principal tema en todos los sujetos mayores de 25 años, mientras que para los menores de 25 años es el desempleo. Otros temas sociales relevantes fueron el problema de los habitantes de la calle, falta de oportunidades de estudio y la drogadicción.

En temas ambientales el cambio climático aparece como uno importante en todos los segmentos poblacionales, exceptuando los mayores de 40 a 55 años y los mayores de 70 años. El manejo de residuos sólidos, el vertido correcto de aguas residuales y la contaminación del aire también aparecen como temas significativos.

En cuanto a las diferencias por sexo se puede determinar algunas variabilidades de interés.

Tabla 15: Temas adicionales de interés para vecinos

Dimensión	Lugar	Masculino	Femenino
Económica	1	Empleo	Empleo
	2	Falta de apoyo a microempresas	Infraestructura vial
	3	Cierre de empresas	Costo de vida
Social	1	Pobreza	Habitantes de la calle.
	2	Habitantes de la calle	Pobreza
	3	Drogadicción	Salud mental
Ambiental	1	Cambio climático	Cambio climático
	2	Contaminación del agua	Contaminación del agua
	3	Humo de automóviles	Deforestación

Fuente: Elaboración propia

En términos económicos tanto hombres como mujeres sostienen que el empleo es el tema más importante para el abordaje municipal. Las diferencias se presentan en otros temas relevantes. Los hombres le otorgan más importancia al cierre de empresas por Covid-19 y la falta de apoyo a microempresas, mientras que las mujeres sostienen que el problema de infraestructura vial y el costo de vida son temas relevantes.

En la dimensión social hombres y mujeres tienen una leve diferencia. Ambos sostienen que la pobreza y los habitantes de la calle, son los temas más relevantes para el abordaje municipal. La diferencia es que las mujeres le otorgan más relevancia al problema de los habitantes de la calle y los hombres al tema de la pobreza.

En la dimensión ambiental no hay una diferencia relevante. Tanto hombres como mujeres afirman que el tema más importante es el cambio climático y el segundo la contaminación del agua.

La cantidad de años de residir en Sarchí permite a los diferentes sujetos tener distintas cosmovisiones y esto influye en la jerarquización que realicen de los diferentes temas.

Tabla 16: Otros temas relevantes para la comunidad

Dimensión	Lugar	Tiempo de vivir en Sarchí				
		Toda la vida	Últimos 10 años seguidos	Cinco años	Menos de cinco años	Volvió después de vivir fuera
Económica	1	Infraestructura	Empleo	Empleo	Empleo	Empleo
	2	Cierre de empresas	Cierre de empresas	Falta apoyo a microempresas	Cierre de empresas	Falta apoyo a microempresas
	3	Exceso de tramitología para generar empresas	Falta apoyo a microempresas	Infraestructura vial	Infraestructura vial	Costo de la vida
Social	1	Habitantes de la calle	Pobreza	Pobreza	Pobreza	Habitantes de la calle
	2	Drogadicción	Drogadicción	Habitantes de la calle	Habitantes de la calle	Pobreza
	3	Pobreza	No hay oportunidades de estudio	No hay oportunidades de estudio	Vulnerabilidad a desastres ambientales	Embarazo adolescente
Ambiental	1	Cambio climático	Deforestación	Humo de vehículos	Basura en las calles	Contaminación del agua
	2	Humo de automóviles	Cacería	contaminación de los ríos por agroquímicos	Cambio climático	Cambio climático
	3	Deforestación	Humo de automóviles	Deforestación	contaminación de los ríos por agroquímicos	Cacería

Fuente: Elaboración propia

Exceptuando a los sujetos que han vivido siempre en Sarchí, el empleo es el principal tema económico del cantón. Para el grupo antes mencionado la infraestructura es el principal

tema material en términos económicos. Otros temas como la formación de empresas, el apoyo a microempresas, el costo de la vida y la infraestructura vial también interesan a todos los grupos.

En cuanto a la dimensión social hay diferencias notorias entre los grupos. Para aquellos que han vivido toda una vida en Sarchí y para aquellas personas que volvieron después de haber salido del cantón, el tema de los habitantes de la calle es el principal tema social. Parece ser que estos grupos han visto un cambio con el pasar del tiempo en donde en el área urbana del cantón se han incrementado las personas sin hogar, mientras que para aquellos que llegaron por primera vez a vivir en Sarchí desde los últimos 10 años o menos afirman que es la pobreza el principal tema. Los otros dos grupos antes mencionado también le otorgan relevancia a este tema, aunque no como el principal. Las oportunidades de estudio, ya sea técnico o universitario, también son de trascendencia para los diferentes grupos poblacionales encuestados.

En la dimensión ambiental no existe una coherencia entre las respuestas con lo visto en las otras variables analizadas. Parece ser que la cantidad de tiempo de residencia no es un asunto relevante para formar agrupaciones de criterios en materia ambiental. Es más relevante el sexo y la edad para construir cosmovisiones similares y no tanto el tiempo de residencia dentro del cantón.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

En este capítulo se analizarán los resultados del ejercicio de materialidad realizado a los colaboradores municipales con rango de decisión dentro del organigrama municipal. Para realizar este ejercicio de materialidad se recogieron los insumos obtenidos en los capítulos anteriores.

Definición de temas a evaluar

Los resultados de la consulta anterior fueron presentados al alcalde de la Municipalidad de Sarchí para la configuración final de las listas de temas relevantes a ser consultados en el análisis de materialidad. Debido a la gran cantidad de temas que salieron en las consultas anteriores, se procedió a reducir la lista a aquellos que terminaron siendo más relevantes para los directores de la Municipalidad de Sarchí y para las partes interesadas. También se agruparon temas similares en macro temas para poder tener un resultado mayor. Es así como se escogieron un total de 38 temas.

Estos 38 temas fueron clasificados por las 3 dimensiones (social ambiental y económica y por los dos ámbitos interno y externo. En la siguiente tabla se describen y clasifican los 38 temas seleccionados.

Tabla 17: Pre lista de temas materiales a evaluar

Dimensión/ámbito	Interno	Externo
Económico	Salarios y sistema de compensación e incentivos laborales.	Generación de empleo
		El ordenamiento urbano
	Recolección de impuestos y otros cánones.	Cierre de empresas por Covid-19
		Incentivar emprendimientos para la consolidación de microempresas.

	Política de ética y compromisos éticos.	Desarrollo de infraestructura vial.
	Reglamento autónomo de servicios.	Promoción del otorgamiento de licencias comerciales y de licores. Atracción de educación técnica y universitaria.
	No hay sistema de gestión de quejas y denuncias.	Mejorar el sistema de gestión al cliente y simplificación de trámites
Social	Clima y Cultura organizacional.	Acceso a la vivienda
		Desempleo
		Habitantes de la calle
		Informalidad laboral
		Machismo
		Desintegración familiar Alcoholismo y drogadicción
	Comunicación interna.	Mobiliario urbano
		Desigualdad social
		Falta espacios de recreación
		Poco apoyo al arte y la cultura
		Pobreza
		Vulnerabilidad a desastres
Ambiental	Uso de la energía en las instalaciones de la Municipalidad	Protección de cuencas hidrográficas
	Uso de recursos por parte de la Municipalidad	Manejo de residuos sólidos
	Uso de combustibles fósiles por parte de la Municipalidad	Cambio climático
	Uso del papel por parte de la Municipalidad	Gestión sostenible actividades económicas por ejemplo Polvo en los talleres, Manejo del Aserrín, Quema en las fincas, Uso de pesticidas en el agro

Fuente: Elaboración propia

Definición de participantes

Para tener un mayor número de posiciones y buscando la mayor representatividad posible, se invitó a todos los miembros del Concejo Municipal, al alcalde y a funcionarios administrativos de relevancia en temas de sostenibilidad participar en el ejercicio. De ellos un total de 17 participaron en el análisis de materialidad, entre los cuales se ubican:

- El alcalde
- 4 regidores municipales
- 4 síndicos municipales
- El contador
- La encargada de gestión de residuos y educación ambiental
- La encargada de planificación
- La gestora social
- La encargada Recursos Humanos
- El encargado de Servicios Jurídicos
- El gestor ambiental
- El director de Hacienda

Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión económica ámbito interno:

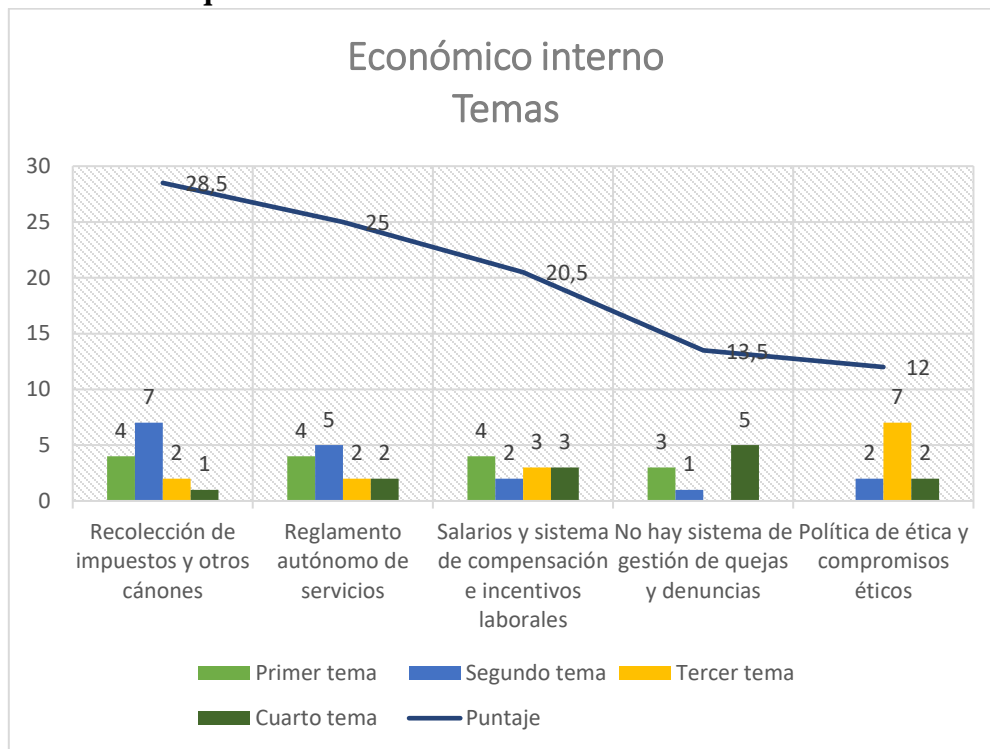
Tabla 18: Jerarquización de temas económicos internos

Dimensión	Tema material	Primer tema	Segundo tema	Tercer tema	Cuarto tema	Puntaje
Económica interna	Recolección de impuestos y otros cánones	4	7	2	1	28,5

Reglamento autónomo de servicios	4	5	2	2	25
Salarios y sistema de compensación e incentivos laborales	4	2	3	3	20,5
No hay sistema de gestión de quejas y denuncias	3	1		5	13,5
Política de ética y compromisos éticos		2	7	2	12

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11: Jerarquización económica interna



Fuente: Elaboración propia

En temas económicos internos tanto hubo algún grado de paridad en la escogencia del tema más relevante. Tanto la recolección de impuestos, el reglamento autónomo de servicios, el salario y otros incentivos de compensación laboral tuvieron cuatro menciones

como el tema más relevante. La inexistencia de un sistema de gestión de quejas y denuncias tuvo tres menciones, mientras que la política de ética tuvo dos.

La diferencia entre los temas se presenta en la puntuación final: la recolección de impuestos obtuvo una calificación de 28,5 puntos, el reglamento autónomo de servicios tiene una calificación de 25 puntos, los salarios y el sistema de compensación e incentivos ocupa el tercer puesto con 20,5 puntos. De calificación baja se encuentran el sistema de gestión de quejas y denuncias y la política de ética y compromisos.

Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión económica ámbito externo:

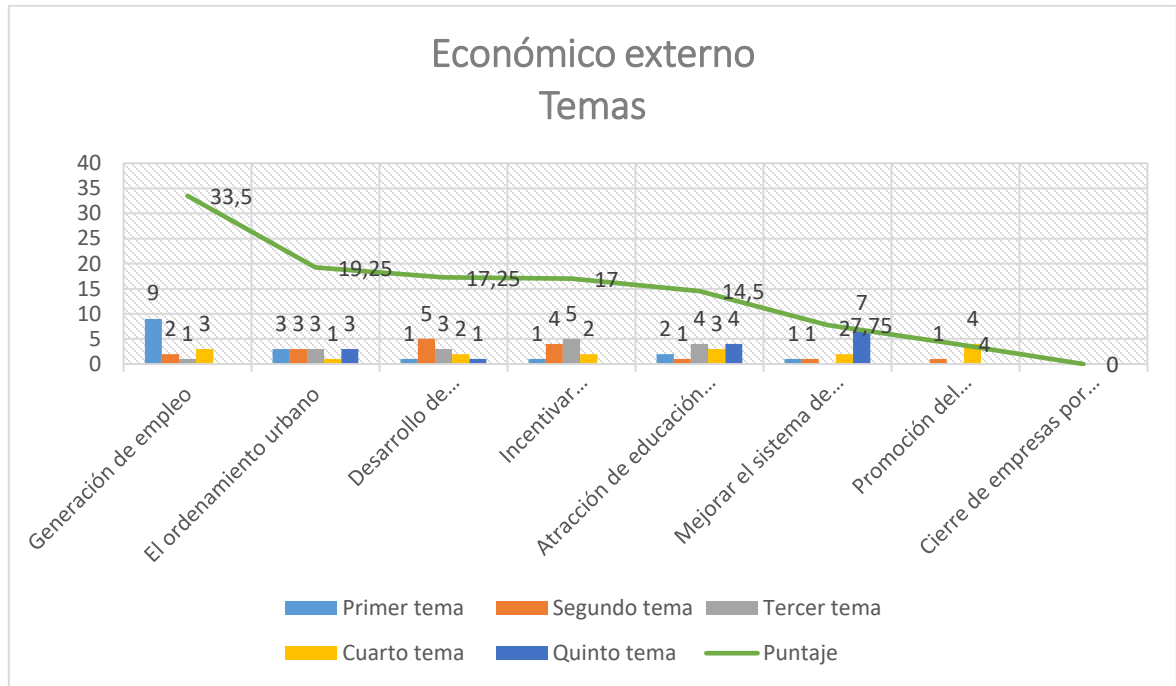
Tabla 19: Temas económicos externos

Dimensión	Tema material	Primer tema	Segundo tema	Tercer tema	Cuarto tema	Quinto tema	Puntaje
Económico externo	Generación de empleo	9	2	1	3		33,5
	El ordenamiento urbano	3	3	3	1	3	19,25
	Desarrollo de infraestructura vial	1	5	3	2	1	17,25
	Incentivar emprendimientos para la consolidación de microempresas	1	4	5	2		17
	Atracción de educación técnica y universitaria	2	1	4	3	4	14,5
	Mejorar el sistema de gestión al cliente y simplificación de trámites	1	1		2	7	7,75
	Promoción del otorgamiento de licencias comerciales y de licores			1		4	4

Cierre de empresas por Covid								0
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12: Temas económicos externos



Fuente: Elaboración propia

En el área de temas económicos externos sí existió una hegemonía mayor de un tema. 9 de los 17 consultados considera que la generación de empleo debe ser uno de los tópicos materiales de la municipalidad. Además, tiene la puntuación más alta de la categoría al obtener 33,5 puntos. Con un nivel medio de escogencia se tiene a: ordenamiento urbano, fomento de microempresas, infraestructura vial y atracción de oportunidades de educación superior.

Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión social ámbito interno:

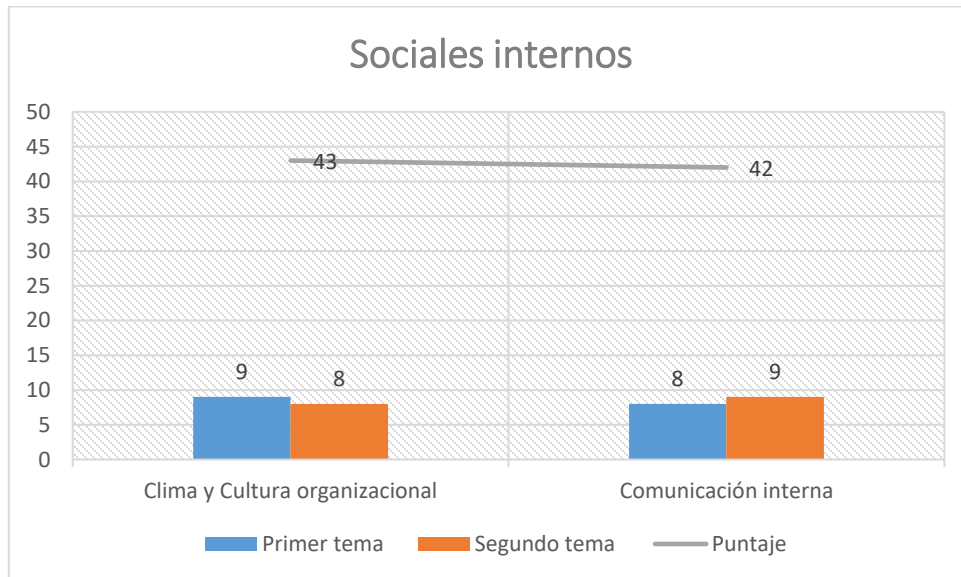
En cuanto a los temas sociales internos, estos fueron agrupados en dos sectores: “cultura y clima organizacional” y “comunicación interna”. Los resultados son los siguientes:

Tabla 20: Temas sociales internos

Dimensión	Tema material	Primer tema	Segundo tema	Puntaje
Social Interna	Clima y Cultura organizacional	9	8	43
	Comunicación interna	8	9	42

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13: Temas sociales internos



Fuente: Elaboración propia

En el ámbito social es prácticamente un empate en ambos temas. Aunque a priori podría tenerse la hipótesis de que el clima y la cultura organizacional debería ser un tema que claramente es central, existe un reclamo por las formas en las que se comunica la Municipalidad de Sarchí, tanto a sus públicos internos como externos.

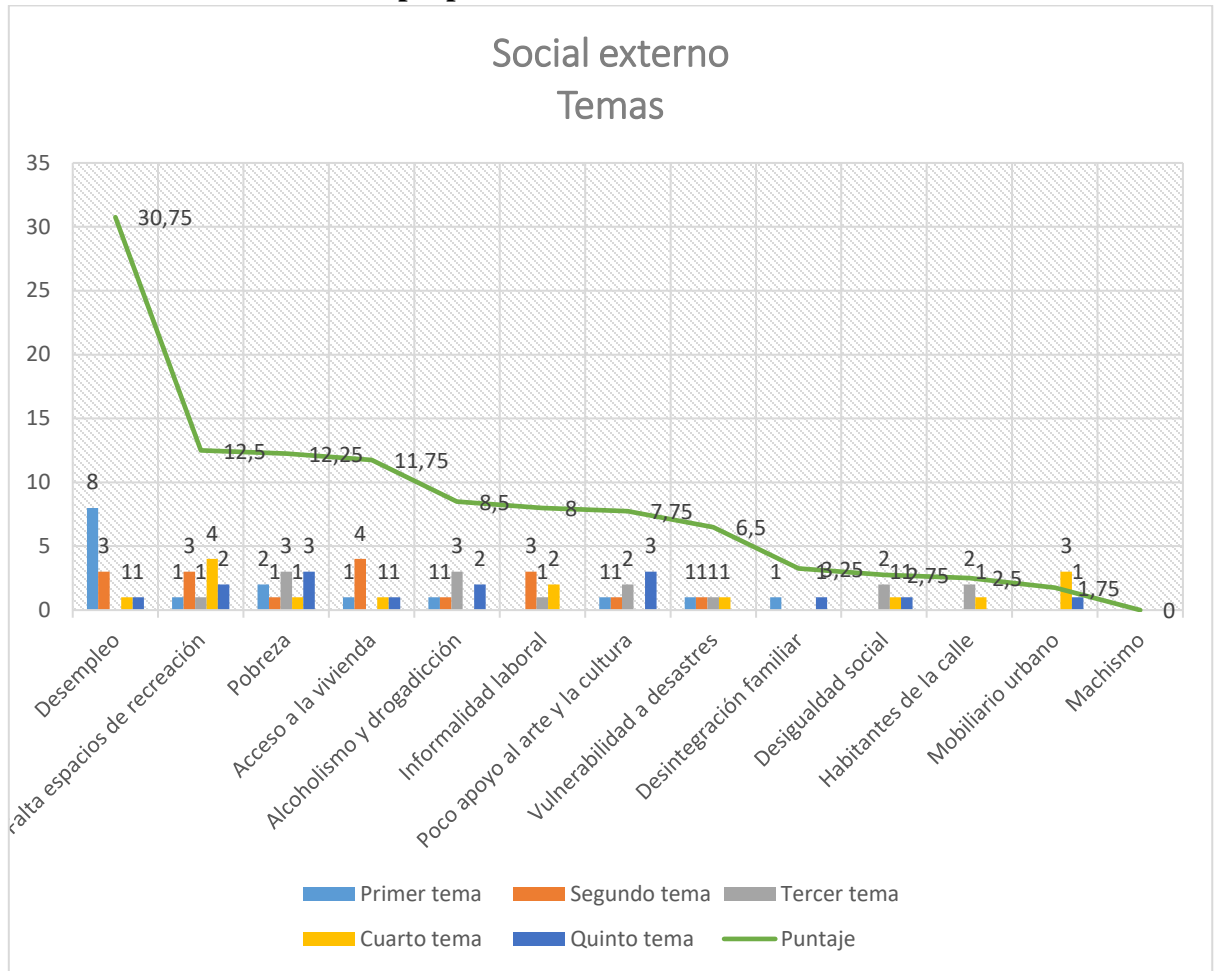
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión social ámbito externo:

Tabla 21: Temas Materiales sociales externos

Dimensión	Tema material	Primer tema	Segundo tema	Tercer tema	Cuarto tema	Quinto tema	Puntaje
Social Externo	Desempleo	8	3		1	1	30,75
	Falta espacios de recreación	1	3	1	4	2	12,5
	Pobreza	2	1	3	1	3	12,25
	Acceso a la vivienda	1	4		1	1	11,75
	Alcoholismo y drogadicción	1	1	3		2	8,5
	Informalidad laboral		3	1	2		8
	Poco apoyo al arte y la cultura	1	1	2		3	7,75
	Vulnerabilidad a desastres	1	1	1	1		6,5
	Desintegración familiar	1				1	3,25
	Desigualdad social			2	1	1	2,75
	Habitantes de la calle			2	1		2,5
	Mobiliario urbano				3	1	1,75
	Machismo						0

Fuente. Elaboración propia

Ilustración 14: Fuente Elaboración propia



Fuente: Elaboración Propia

En materia social externa el desempleo es el principal tema que piden atender, 8 de los 17 consultados lo confirmó como el tema más importante y con una puntuación de 30,75 puntos. En un rango medio se encuentra la falta de espacios de recreación, la pobreza y el acceso a la vivienda.

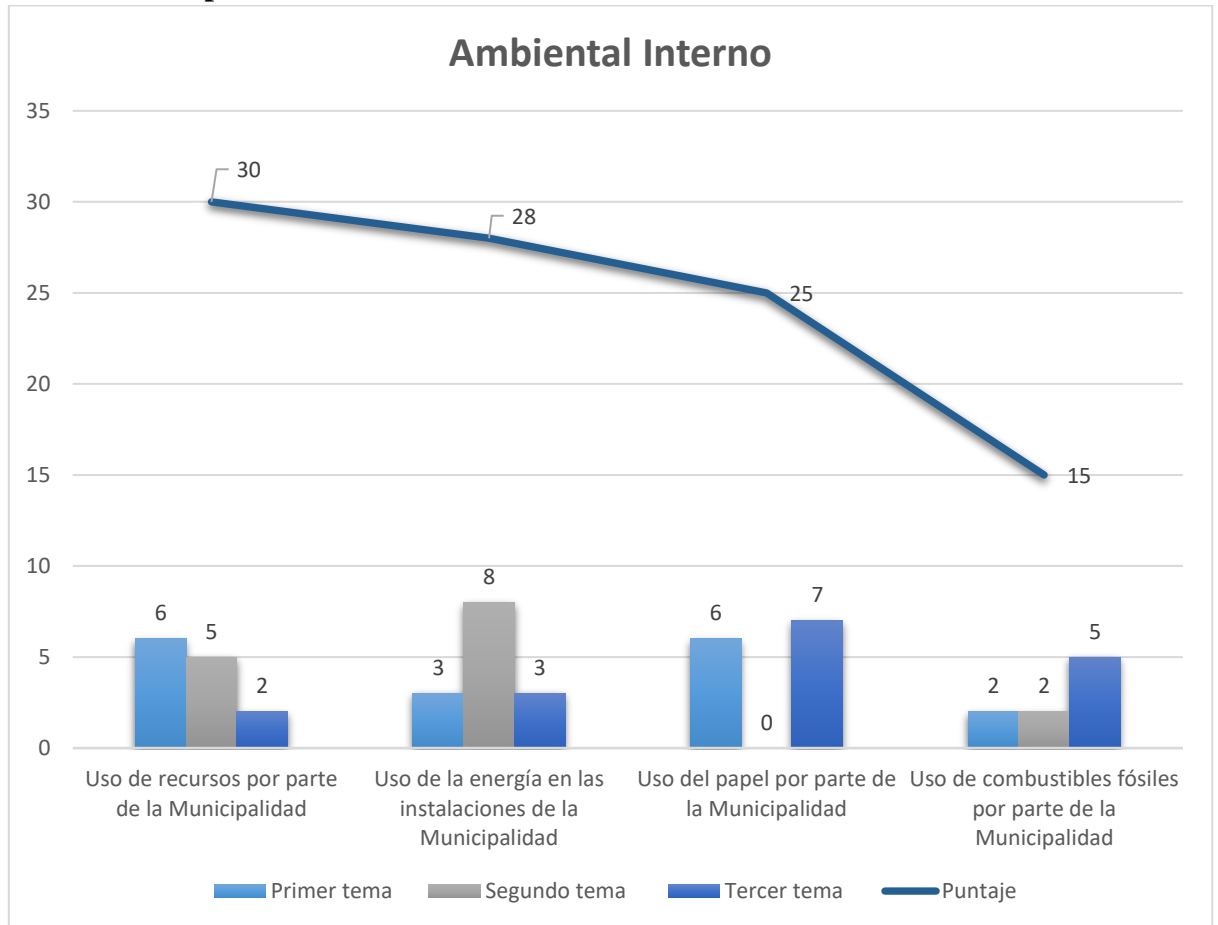
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión ambiental

ámbito interno:

Tabla 22: Temas ambientales internos

Dimensión	Tema material	Primer tema	Segundo tema	Tercer tema	Puntaje
Ambiental interno	Uso de recursos por parte de la municipalidad	6	5	2	30
	Uso de la energía en las instalaciones de la municipalidad	3	8	3	28
	Uso del papel por parte de la municipalidad	6	0	7	25
	Uso de combustibles fósiles por parte de la municipalidad	2	2	5	15

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 15: Principales temas ambientales internos

Fuente: Elaboración propia

Tanto el uso de recursos por parte de la municipalidad y el uso de papel, fueron dos temas importantes para los consultados, ambos obtuvieron 6 menciones como el más relevante. No obstante, las cinco menciones del uso de recursos como el segundo en prioridad, lo posicionan como el más relevante según el puntaje, alcanzando un 30 de calificación. El segundo es el uso sostenible energético de las oficinas y del plantel, que a pesar de tener solo tres menciones como el tema más importante las 8 menciones como el segundo tema más importante lo llevan al segundo lugar. En tercer puesto queda el uso del papel. Para los entrevistados, el uso de combustibles es un tema ambiental bajo.

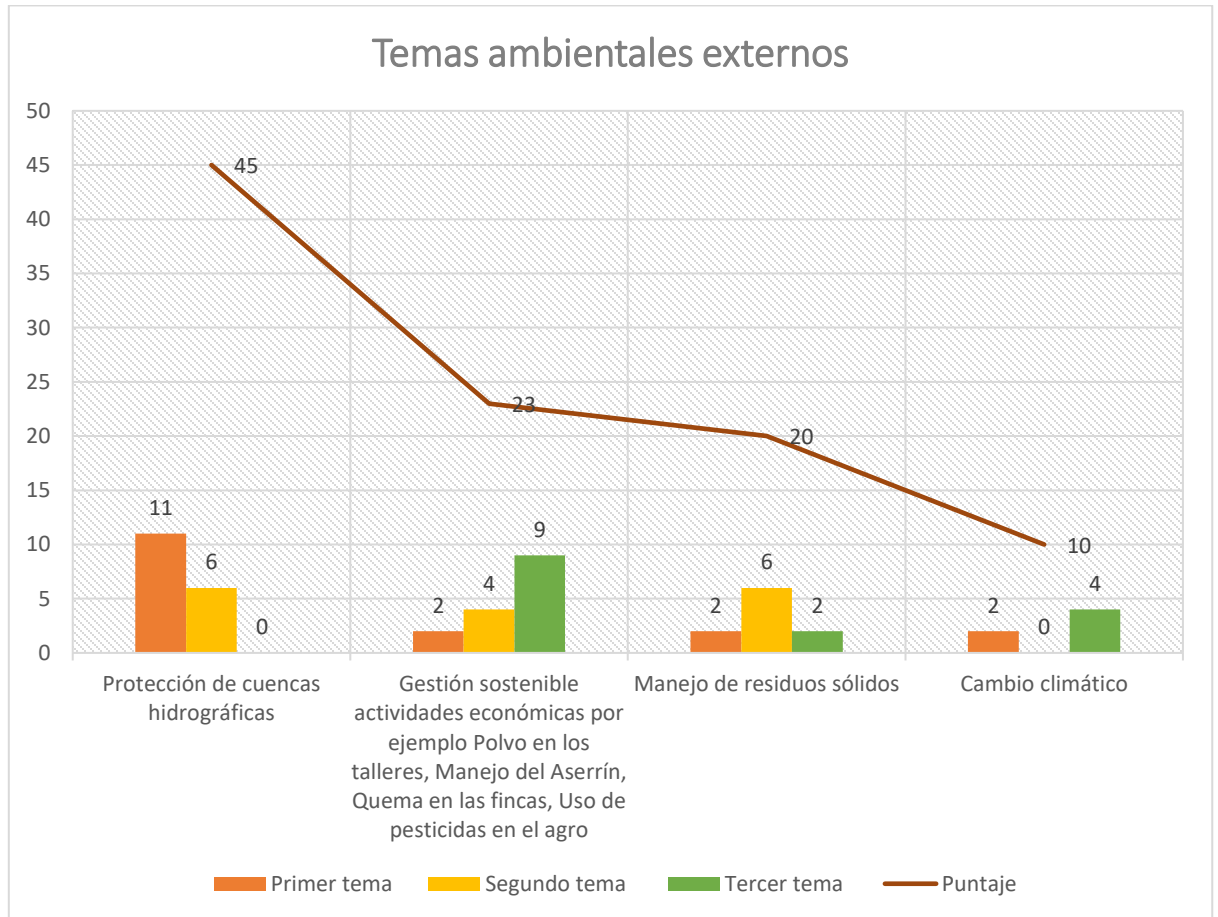
Jerarquización de los principales temas materiales de la dimensión ambiental ámbito

externo:

Tabla 23: Temas ambientales externos:

Tema	Primer tema	Segundo tema	Tercer tema	Puntaje
Protección de cuencas hidrográficas	11	6	0	45
Gestión sostenible actividades económicas por ejemplo Polvo en los talleres, Manejo del Aserrín, Quema en las fincas, Uso de pesticidas en el agro	2	4	9	23
Manejo de residuos sólidos	2	6	2	20
Cambio climático	2	0	4	10

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 16: Temas ambientales externos

Fuente: Elaboración propia

En temas ambientales la protección de las cuencas hidrográficas es el más recurrente, lo cual fue considerado de esta manera por 11 de los 17 participantes en materia ambiental externa. Los 6 restantes lo consideraron como el segundo en jerarquía. A nivel medio, la gestión sostenible de las actividades económicas fue el segundo lugar, seguido del manejo de residuos sólidos. Un dato interesante es que el cambio climático, que fue prioritario para los públicos externos, se constituyó en el menos relevante para los participantes del ejercicio de materialidad.

Comparativo de consultas

Realizadas todas las consultas, se pueden hacer notar las diferencias entre distintos los públicos de interés con lo analizado por los representantes municipales en la materialidad. A continuación, se presenta un comparativo sobre los cuatro temas más importantes según cada dimensión. En el caso de la materialidad se mostrarán los dos temas de mayor envergadura de cada ámbito por dimensión.

Tabla 24: Comparativo de temas por público de interés

Dimensión/ Público	Procesos internos	Públicos internos	Públicos externos	Materialidad
Económico	Empleo formal	Atracción de inversiones	Ordenamiento Urbano	Generación de empleo
	Ordenamiento urbano	Desempleo	Empleo	Recolección de impuestos
	Generación de empresas	Educación financiera	Educación financiera y empresarial	Ordenamiento urbano
	Otorgamiento de patentes de licores	Generación de empresas	Desarrollo empresarial y activación del comercio	Reglamento autónomo de servicios
Social	Acceso a la vivienda	Pobreza	Pobreza	Desempleo
	Desempleo	Infraestructura pública	Desempleo	Falta de espacios de recreación
	Habitantes de la calle	Drogadicción	Drogadicción	Clima y Cultura organizacional
	Empleo informal	Cultura	Habitantes de la calle	Comunicación interna
Ambiental	Consumo de recursos	Contaminación producida por las actividades empresariales	Cambio Climático	Protección de cuencas hidrográficas
	Uso de combustibles	Educación ambiental	Gestión ambiental de las empresas	Uso de recursos por parte de la municipalidad

	Uso del papel	Protección del recurso hídrico	Cuencas hidrográficas	Uso de energías por parte de la municipalidad.
			Educación ambiental	Gestión ambiental de las empresas.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, en materia económica es un tema recurrente en todas las consultas, también el ordenamiento urbano es recurrente, así como la generación de empresas. Por otra parte, el otorgamiento de patentes de licores fue valorado por las partes interesadas, lo cual expresa su poco alcance para el análisis de materialidad.

En temas sociales existe una diferencia notoria. Para los públicos externos e internos la pobreza es un tema material que debe trabajar la municipalidad. Sin embargo, en el análisis de materialidad obtuvo un puntaje menor al desempleo, que sí es un tópico recurrente. Otro dato interesante es el de los habitantes de la calle, que desapareció en el análisis de materialidad, aunque hubiese sido habitual en los públicos de interés.

En lo ambiental, a pesar de que para los públicos externos el cambio climático es de importancia, para el resto de públicos de interés, además del ejercicio de materialidad no lo proyectan como trascendental.

Definición de los temas materiales

Para la escogencia de los temas materiales finales se usó la base de la jerarquización establecida por el ejercicio de materialidad y se agregaron otros que fueron prioritarios para los públicos de interés.

Los temas materiales han sido clasificados a partir de las materias fundamentales establecidas por la ISO 26000. A continuación, se presenta la lista de los temas materiales:

Tabla 25: Temas materiales de la Municipalidad de Sarchí

Materia fundamental	Tema material
Gobernanza de la Organización	Mejorar el sistema de gestión al cliente y simplificación de trámites.
	Recolección de impuestos y otros cánones
	Reglamento autónomo de servicios
	Sistema de contraloría de servicios
Derechos Humanos	Desempleo
	Pobreza
	Acceso a la vivienda
	Informalidad laboral
	Vulnerabilidad a desastres
	Atracción de opciones educativas
Prácticas laborales.	Cultura y clima organizacional
	Comunicación interna
	Sistema de compensaciones laborales
Medio Ambiente.	Uso sostenible de las materias primas y recursos por parte de la municipalidad
	Uso sostenible de la energía por parte de la municipalidad
	Protección de las cuencas hidrográficas
	Gestión de los desechos
	Fomento de empresariado sostenible con el ambiente
Prácticas justas de operación.	No aplica
Asuntos de consumidores.	Desarrollo cultural
	Ordenamiento urbano
	Infraestructura vial
	Incentivar el emprendimiento y la innovación
Participación y desarrollo de la comunidad.	Falta de espacios de recreación
Otros	Alcoholismo y drogadicción

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VI: Modelo de Gestión Sostenible

En este capítulo se abordará los elementos centrales de la construcción del modelo de gestión sostenible de la Municipalidad de Sarchí, desde un análisis del modelo actual basado en la metodología de la Contraloría General de la República hasta los principios del modelo a implementar.

Análisis del modelo de gestión

Según la Contraloría General de la República [CGR] (2021) la gestión de la Municipalidad de Sarchí viene en una mejora creciente en la última década sin embargo existe una serie de áreas de mejora en las que la Municipalidad de Sarchí (CGR 10 de febrero del 2022).

El Informe de Gestión de Servicios Municipales 2021 de la Contraloría General de la República (CGR, 2022) establece una serie de indicadores de medición de la gestión de los servicios municipales. Este puede subdividirse en indicadores ambientales, sociales y de servicios que brinda la municipalidad.

La calificación de la gestión municipal de Sarchí según la CGR es de 8,00 de un máximo de 10, esto ubica a Sarchí en un nivel intermedio de calidad de los servicios junto a 42 municipalidades.

En el informe del 2021 la Contraloría General de la República encontró en la Municipalidad de Sarchí los siguientes hallazgos relevantes en temas ambientales:

Tabla 26: Hallazgos de la gestión Ambiental

Indicador Ambiental	Resultado
Grado de Madurez Servicio de Recolección de Residuos	Intermedio
Reglamento Recolección de Residuos	No
Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos	Sí
Toneladas de Residuos Valorizables según datos suministrados	2,05%

Mantiene la tasa actualizada Recolección de Residuos	No
Estrategia para motivar al ciudadano a desarrollar prácticas de clasificación y entrega de los residuos	Sí
Unidad de Gestión Ambiental	Si
Campañas de sensibilización a la ciudadanía para promover la cultura de recolección separada	Si
Cobertura Recolección Ordinaria	100%
Cobertura Recolección Selectiva	100%
Ejecución de Recursos Recolección de Residuos	12,71%
Inversión de Recursos Mayor o Igual al 10% Recolección de Residuos	19,05%
Evaluación Sobre la calidad del Servicio Recolección de Residuos	Sí
Plan de mejora en función respuestas del usuario Recolección de Residuos	No
Residuos generados en el cantón son depositados mediante	Relleno Sanitario
Grado de Madurez Aseo de Vías y Sitios Públicos	Básico
Reglamento Aseo de Vías y Sitios Públicos	No
Mantiene la tasa actualizada Aseo de Vías y Sitios Públicos	No
Cobertura Aseo de Vías y Sitios Públicos	100%
Ejecución de Recursos Aseo de Vías y Sitios Públicos	Superavitario
Inversión de Recursos Mayor o Igual al 10% Aseo de Vías y Sitios Públicos	2,42%
Morosidad Aseo de Vías y Sitios Públicos	14,66%
Evaluación Sobre la calidad del Servicio Aseo de Vías y Sitios Públicos	Sí
Plan de mejora en función respuestas del usuario Aseo de Vías y Sitios Públicos	No

Fuente: Contraloría General de la República

En términos ambientales la Contraloría General de la República califica como intermedio a la Municipalidad de Sarchí en cuanto a la calidad de los servicios ambientales que brinda. Resalta en temas positivos el hecho de los esfuerzos que realiza la Municipalidad por educar y concientizar a la población sobre el correcto manejo de los residuos y la protección ambiental.

Además, otro aspecto positivo es la existencia de evaluaciones sobre la calidad de los servicios tanto de recolección de residuos como de aseo de vías. Un aspecto adicional a tomar

en cuenta, es que los índices de morosidad del pago de los servicios por parte de los munícipes son inferiores al promedio nacional. Un ejemplo de ello: la morosidad de la tasa de aseo de vías y sitios públicos es según la CGR de 14,66% en la Municipalidad de Sarchí, mientras que el promedio nacional se encuentra en 35,26%

Por su parte, en temas negativos se puede encontrar la inexistencia de un reglamento de recolección de residuos y de un reglamento de aseo de vías. Otro problema encontrado y que será recurrente en las otras dos áreas es la inexistencia de planes en función de las respuestas de los usuarios tanto para aseo de vías como para recolección de residuos.

Una segunda área de mejora representa la no actualización de las tasas de recolección de residuos y de aseo de vías. Este es uno de los temas importantes a trabajar ya que repercute en la calidad del servicio. Finalmente, un tema que es reconocible es el bajo porcentaje de valorización de residuos: A nivel nacional se recupera según la CGR las municipalidades recuperan un 9,92% de los residuos, mientras que la Municipalidad de Sarchí recupera apenas un 2,05%.

Por su parte en cuanto a los hallazgos de gestión de los servicios la CGR encontró lo siguiente:

Tabla 27: Hallazgos en calidad de servicio

Indicador de servicio	Resultado
Grado de Madurez Urbanismo	Avanzado
Canales de comunicación al usuario que le permitan aclarar requisitos, responsabilidades y obligaciones en trámites para Uso de suelos	Sí
Canales de comunicación al usuario que le permitan aclarar requisitos, responsabilidades y obligaciones en trámites para Permisos de Construcción	Sí
Canales de comunicación al usuario que le permitan aclarar requisitos, responsabilidades y obligaciones en trámites para Licencias comerciales	Sí
Cuenta con Plan de Mejora Regulatoria incorporado al Sistema Digital Trámites de Costa Rica	Sí

Cuenta con Oficial de simplificación de trámites que vele por el cumplimiento del Plan de Mejora Regulatoria	Sí
Cuenta con Base de datos con los trámites que se hayan resuelto por medio de la figura de silencio positivo	No
Cuenta con Trámites incorporados al Catálogo Nacional de Trámites	Sí
Trámite totalmente digitalizado; Uso de Suelo	No
Trámite totalmente digitalizado; Permiso de construcción	No
Trámite totalmente digitalizado; Licencias comerciales	No
Territorio con plan regulador	Total
Cantidad de permisos de construcción otorgados según los plazos indicados: Entre 1 y 15 días naturales	137
Cantidad de permisos de construcción otorgados según los plazos indicados: Entre 16 y 30 días naturales	0
Cantidad de permisos de construcción otorgados según los plazos indicados: Mas de 30 días naturales	0
Total, de permisos de construcción otorgados en el año	137
Plazo para el otorgamiento de uso de suelo: cantidad promedio de días naturales para otorgar uso de suelo (ideal <=10 días)	10
Plazo para el otorgamiento de licencias comerciales: cantidad promedio de días naturales para otorgar licencias comerciales durante el año (ideal <=30 días)	6
Evaluación Sobre la calidad del Servicio Urbanismo	Sí
Plan de mejora en función respuestas del usuario Urbanismo	No
Grado de Madurez Red Vial Cantonal	Intermedio
Reglamento Red Vial Cantonal	No
Cuenta con un plan quinquenal de gestión vial	Sí
Proyecciones plurianuales de al menos 3 años (Red Vial Cantonal)	Sí
Obras ejecutadas con supervisión en su ejecución	100%
Obras ejecutadas en el periodo con verificación de la calidad	100%
Ejecución de Recursos Red Vial Cantonal	Deficitario
Kilómetros en condición Excelente	25
Kilómetros en condición Bueno	30
Kilómetros en condición Regular	35
Kilómetros en condición Malo	4,14
Kilómetros en condición Muy Malo	0
Total, de Kilómetros Red Vial cantonal	94,14
Evaluación Sobre la calidad de la Red Vial Cantonal	Sí
Plan de mejora en función respuestas del usuario Red Vial Cantonal	No

Fuente: Contraloría General de la República

La prestación de servicios municipales es un factor importante para la dinamización del cantón, una Municipalidad eficiente en temas de gestión de servicios, cuidado de la red vial y planificación urbana tiene mayores posibilidades de atraer inversión a su cantón. Al igual que en temas ambientales, la Municipalidad de Sarchí es calificada como una municipalidad intermedia en el país.

Entre las áreas a resaltar por parte de la Municipalidad de Sarchí se encuentran: el grado de madurez del sistema de urbanismo por parte de la Municipalidad. La CGR califica a este grado de madurez como avanzado, lo cual coloca a la Municipalidad de Sarchí como una de las mejores del país. Entre las razones de esta calificación se encuentran que Sarchí cuenta con un Plan Regulador Urbano para todo el territorio del cantón y tiene canales de comunicación eficientes para los usuarios.

Otro elemento notorio es que el 100% de los trámites constructivos de la Municipalidad en 2021 fueron resueltos en menos de 15 días del ingreso de la gestión, plazo que la CGR considera eficiente.

El promedio de duración de respuesta para una licencia comercial en la Municipalidad de Sarchí es de 6 días. A nivel nacional ese promedio es casi del doble llegando a los 11 días.

Si la gestión de los servicios municipales es un punto alto, existen puntos que requiere un trabajo prioritario.

El primer problema es la nula digitalización de los trámites. No existe una plataforma para realizar los trámites en condición remota, esto genera un impacto que se acrecienta en el marco de la pandemia por Covid 19. Otra área de mejora es trabajo en la red cantonal vial que es calificada por la CGR como deficiente. La mayoría de la red vial se encuentra en condiciones de buena o regular. Además, al igual que en servicios ambientales la

Municipalidad carece de Planes de ejecución en los cuales se visualicen las observaciones de los usuarios.

En cuanto a los hallazgos sociales la CGR encontró lo siguiente:

Tabla 28: Hallazgos sociales

Indicador de servicio	Resultado
Grado de Madurez Servicios Sociales y Complementarios	Básico
Reglamento Servicios Sociales y Complementarios	No
Existe una planificación en los Servicio Sociales y complementarios que considere Objetivos, metas y métricas	Sí
Existe una planificación en los Servicio Sociales y complementarios que considere Responsables	Sí
Existe una planificación en los Servicio Sociales y complementarios que considere Análisis de viabilidad técnica, legal, administrativa y financiera	Sí
Existe una planificación en los Servicio Sociales y complementarios que considere Cobertura	Sí
Existe una planificación en los Servicio Sociales y complementarios que considere Determinación de la oferta y demanda, criterios de selección y efectos esperados	Sí
¿Se revisa y actualiza periódicamente los canales de comunicación de los programas sociales, conforme a las necesidades de los usuarios?	Sí
¿Se efectúan estudios para mantener identificadas y actualizadas las zonas prioritarias del cantón en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, que permita identificar beneficiarios potenciales?	No
Ejecución de recursos presupuestados para los servicios sociales y complementarios	68,71%
Ejecuta partidas específicas programadas total o parcialmente	No ejecuta
Población atendida con los programas sociales.	Logro programado
Se efectúa una evaluación de los programas sociales realizados por la municipalidad para valorar los efectos o impactos generados en la población atendida	No
Evaluación Sobre la calidad de los servicios sociales y complementarios	Sí
Plan de mejora en función respuestas del usuario Servicios Sociales y complementarios	No

Grado de Madurez Educativos, culturales y deportivos	Intermedio
Reglamento el servicio de Educativos, culturales y deportivos	No
Existe una planificación en los Servicios Educativos, Culturales y Deportivos que considere Objetivos, metas y métricas	Sí
Existe una planificación en los Servicios Educativos, Culturales y Deportivos que considere Responsables	Sí
Existe una planificación en los Servicios Educativos, Culturales y Deportivos que considere Cobertura	Sí
Existe una planificación en los Servicios Educativos, Culturales y Deportivos que considere Programación	Sí
¿Se revisa y actualiza periódicamente los canales de comunicación de los programas educativos, culturales y deportivos, conforme a las necesidades de los usuarios?	Sí
¿Tienen identificados a los actores que contribuyen al desarrollo educativo, cultural y deportivo del cantón? (actores: personas o grupos que fomentan el desarrollo del cantón en temas educativos, culturales y deportivos)	Sí
¿Cuenta la municipalidad con algún mecanismo formal de coordinación interinstitucional con el Sector Cultura para la construcción de espacios y creación de proyectos culturales, que promuevan el desarrollo social?	Sí
¿Se toman en cuenta a diferentes poblaciones en los proyectos educativos, culturales y deportivos que desarrolla el cantón? (Entiéndase por diferentes poblaciones: personas con discapacidad, adulto mayor, mujeres jefas de hogar, etc)	Sí
Ejecución de recursos presupuestados para los servicios educativos, culturales y deportivos	49,26%
Población atendida con los programas educativos, sociales y deportivos	Logro programado
Evaluación Sobre la calidad de los servicios educativos, culturales y deportivos	Sí
Plan de mejora en función respuestas del usuario en los servicios educativos, culturales y deportivos	No
Se efectúa una evaluación de los programas educativos, culturales y deportivos gestionados por la municipalidad para valorar los efectos o impactos generados en la población atendida.	No

Fuente: CGR

El grado de madurez de los servicios de carácter social que plantea la CGR para la Municipalidad de Sarchí es Básico. Esto quiere decir que hay un cumplimiento de servicios, pero posee amplias áreas de mejora. Uno de los problemas fundamentales se encuentra en la falta de reglamentos y planes de ejecución para atender a la problemática social. En 2021 como se dijo anteriormente, la Municipalidad de Sarchí empezó a implementar el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, es de esperar que la implementación de este plan solviente algunas de las carencias de la estrategia global social de la Municipalidad de Sarchí.

Otra carencia del sistema de gestión, es la inexistencia de evaluaciones de impacto de los programas que ejecuta o participa la Municipalidad de Sarchí. Además, en términos de ejecución presupuestaria de los proyectos sociales, la Municipalidad de Sarchí ejecuta ligeramente por debajo del promedio nacional. La ejecución presupuestaria está en el 68,71% mientras que a nivel nacional está el promedio está en 70,5%.

En temas de servicios educativos, culturales y deportivos, la calificación que la CGR otorga a la Municipalidad de Sarchí es de “Intermedia”. Sarchí se encuentra en la mayoría de los indicadores en el promedio nacional. Un dato que demuestra un área de mejora es la ejecución presupuestaria de los recursos para servicios educativos, culturales y deportivos. Sarchí ejecuta el 49,26% de los recursos presupuestados en este rubro, mientras que el promedio nacional se encuentra en el 61,76%.

Al igual que las dos áreas anteriores, los servicios sociales carecen de planes de mejora en función respuestas del usuario y de evaluaciones de los impactos obtenidos tras las actividades y procesos ejecutados.

Elementos centrales de la gestión municipal

Para el Plan Estratégico Municipal de la Municipalidad de Sarchí (2021) la gestión Municipal se basa en la visión y la misión de la organización municipal. En cuanto a la Visión el Plan Estratégico Municipal establece “Ser una corporación municipal eficaz y eficiente con sentido de pertenencia cantonal, que promueve la participación ciudadana, la comunicación asertiva y las alianzas estratégicas, para ser un referente en la sociedad impulsando un desarrollo integral, inclusivo y sostenible mientras se brinda un servicio innovador a las personas habitantes de Sarchí” (2021, p 26).

Por su parte, la misión de la Municipalidad de Sarchí es: “Somos una corporación municipal que mediante el servicio público fomenta y acompaña procesos transformadores, tanto individuales como colectivos, para garantizar la calidad de vida de la población sarchiseña” (2021, p27).

En el tema de valores, se definen como valores de la Municipalidad de Sarchí:

Tabla 29: Valores municipales

Valores municipales				
Responsabilidad	Respeto	Honestidad	Cooperación	Amabilidad
Solidaridad	Orden	Puntualidad	Puntualidad	Disciplina

Fuente: Elaboración propia con información municipal

El Plan también presenta las políticas generales que desarrollará la Municipalidad de Sarchí. La Municipalidad de Sarchí plantea 26 políticas en 9 áreas. Estas áreas son:

Tabla 30: Áreas esenciales para la Municipalidad

Áreas centrales		
Desarrollo institucional municipal	Equipamiento cantonal	Ambiente
Ordenamiento Territorial	Política Social	Desarrollo Económico local

Servicios municipales	Infraestructura vial	Gestión de riesgo

Fuente: Elaboración propia con información municipal

El Plan enfrenta algunas de las carencias identificadas por la CGR, entre estas principalmente los problemas de la calidad de los vicios prestados. Para ello plantean: mejorar la infraestructura física de la Municipalidad, mejorar la Hacienda Municipal y generar un proceso de capacitación constante el equipo de trabajadores.

Un elemento diferenciador del plan es que busca impactar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, todavía carecen de métricas de impacto, no solo en los ODS sino del efecto que producen en la calidad de vida de los munícipes.

Comparativo entre los hallazgos que realiza la Contraloría General de la República y los públicos de interés

Si se compara las áreas de mejora que encuentra la Contraloría General de la República y los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los públicos de interés se encuentra una serie de temas recurrentes en las observaciones planteadas en ambos casos.

Tabla 31: Comparativo de temas entre la CGR y los públicos de interés

Tema	CGR	Públicos de interés
Sistema de quejas y denuncias	La Contraloría no entró a analizar en sus variables si existe un sistema de quejas y denuncias de las acciones municipales.	Los públicos de interés admiten la necesidad de un sistema de quejas y denuncias, aunque no lo plantean como el problema central de la gestión municipal.
Gestión municipal participativa en toma de decisiones	La Contraloría plantea indirectamente como un problema el no tener registro de las expectativas de los usuarios	Los públicos de interés encuentran necesario tener una participación más activa en el ámbito municipal

Métricas de impacto de los proyectos en la sociedad y en los ODS	La Contraloría General de la República no encontró problemas en el tema de métricas	Los públicos de interés desconocen si existen mediciones de impacto de los proyectos y programas
Actualización de tasas municipales	Es un tema reconocido por la CGR como deficitario	Los públicos de interés (principalmente internos) reconocen que es un problema de la municipalidad
Digitalización de trámites	La CGR reconoce la ausencia de digitalización de procesos en la Municipalidad de Sarchí	Los públicos de interés encuentran como uno de los problemas de la gestión municipal
Reglamentación	La CGR reconoce que hay ausencia de algunos reglamentos en materia social ambiental y gestión de servicios	Los públicos de interés no se refirieron a este tema
Elaboración de planes de acuerdo a las observaciones de los usuarios	Es un problema recurrente según la CGR	Es reconocido como un problema derivado de los problemas de participación activa.

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Gestión Sostenible para la Municipalidad de Sarchí

El modelo de gestión propuesto para la Municipalidad de Sarchí se puede subdividir en seis apartados:

- Principios de la Gestión Sostenible
- Sistema de gestión sostenible que incluye la política de sostenibilidad
- Proyectos potencializadores de la sostenibilidad
- Sistema de métricas de impacto
- Plan de Comunicación
- Cronograma y presupuesto

Principios de la Gestión Sostenible para la Municipalidad de Sarchí

La gestión de la Municipalidad de Sarchí debe basarse en principios que resuelvan las carencias identificadas tanto por los públicos de interés como por la Contraloría General de la República. Es así como se identifican los siguientes principios:

Primer Principio: Gestión participativa municipal: La gestión participativa municipal se puede dividir en dos procesos diferentes. Por un lado, la gestión operativa de la municipalidad representa al funcionamiento de la Municipalidad de Sarchí. En este punto, se puede vislumbrar un área de acción participativa de la comunidad, en tanto se recojan, sistematicen y se presenten soluciones a las quejas e inconformidades que puedan tener dentro de la gestión municipal. Para ello, la resolución participativa de los usuarios puede ser un pilar que apoye la mejora continua de los procesos municipales. Otra acción correctiva que se puede hacer es la realización de instrumentos de consulta participativos como encuestas o focus group donde se vislumbre las necesidades correctivas de los procesos y su reglamentación.

El segundo proceso es la gestión política. Esta se considera en la capacidad que tienen los munícipes para influir en la toma de decisiones de las autoridades municipales. Esta gestión política participativa puede basarse en tres niveles diferentes: el nivel primario consiste en la capacidad que tiene el administrado de definir sus órganos de gobierno, esto es la representación política. El segundo nivel consta de dos tareas fundamentales: la rendición de cuentas y la consulta popular no vinculante. En este nivel, la Municipalidad puede establecer acciones tendientes a construir y desarrollar una política de confianza con los públicos de interés donde se tenga una escucha activa y proactiva. El tercer nivel, consiste en la incidencia en la agenda política de la Municipalidad. Acciones que se pueden tomar en

este nivel están: inclusión política de los sectores, formulación y toma de decisiones, desarrollo de presupuestos participativos.

Segundo principio: Innovación. En temas de innovación la Municipalidad de Sarchí puede desarrollar políticas para digitalizar procesos. Pero principalmente, la Municipalidad debe tener en su ADN la mejora continua tanto de sus procesos como de las capacidades humanas de sus colaboradores. Esta transformación requiere del trabajo conjunto de la parte administrativa (Gestión del Talento Humano, Planificación, etc.) como de los órganos de gestión política de la Municipalidad.

Tercer principio: Medición de impactos de los proyectos. Con el Plan Estratégico Municipal, Sarchí ya dio el primer paso para desarrollar una política de implementación de la medición de los impactos en la comunidad. Estas evaluaciones deben ir acompañadas de procesos de reporte de resultados.

Cuarto Principio: Gestión orientada en las necesidades de los usuarios. La transformación digital, la medición de impacto y la gestión participativa tienen como canal aglutinador una gestión que se basa en las necesidades y expectativas de las personas usuarias. Esto representa poner a la persona como centro de toda acción dentro de la gestión, sus necesidades, expectativas y situaciones.

Sistema de gestión:

El sistema de gestión es el método por el cual se implementa un modelo en el que la Municipalidad realizará sus procesos y sus impactos a los diversos grupos de interés. En este punto se discutirá también los elementos que tendrá la estrategia de sostenibilidad de la Municipalidad.

El sistema de gestión propuesto se basa en lo establecido por la INTE 35 (2012). Para efectos de este trabajo se pondrán los principales elementos del sistema propuesto en este capítulo y el sistema completo puede ser consultado en el anexo 21.

Sistema de gestión de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí

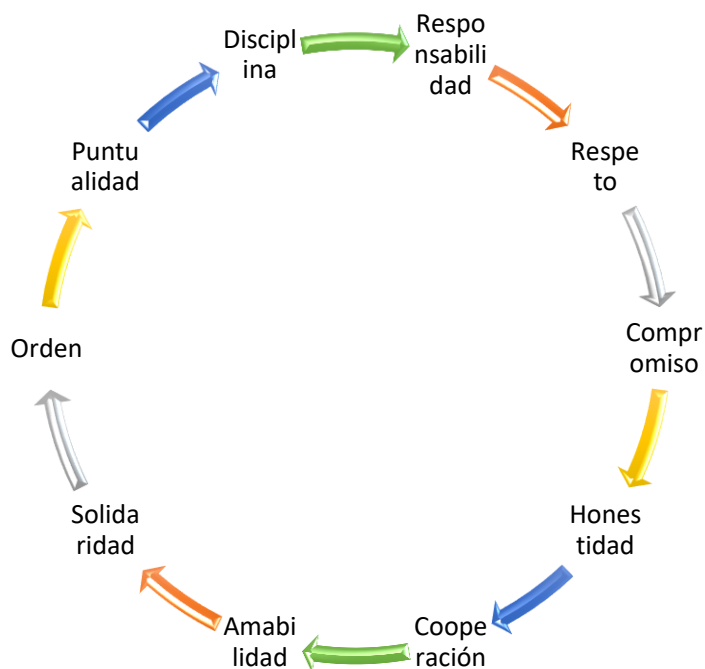
Lema: “*Sarchí Sostenible*”

Propósito: Construcción de un sistema de gestión municipal en los pilares establecidos por los principios antes descritos y que potencialice una transformación de Sarchí como un cantón sostenible.

VALORES DE RS

La Municipalidad de Sarchí se presta a defender los siguientes valores:

Ilustración 17: Valores municipales



Fuente: Datos Municipales

Alcance del Sistema de Responsabilidad Social

El Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social será validado por el Concejo Municipal a iniciativa de la alcaldía y tendrá como alcance a todas las instalaciones físicas de la municipalidad, sus oficinas y órganos de gobierno.

Tabla 32: Materias fundamentales

Materia fundamental	Tema Material
Gobernanza de la Organización	Mejorar el sistema de gestión al cliente y simplificación de trámites
	Recolección de impuestos y otros cánones
	Reglamento autónomo de servicios
	Sistema de contraloría de servicios
Derechos Humanos	Desempleo
	Pobreza
	Acceso a la vivienda
	Informalidad laboral
	Vulnerabilidad a desastres
	Atracción de opciones educativas
Prácticas laborales.	Cultura y Clima Organizacional
	Comunicación interna
	Sistema de compensaciones laborales
Medio Ambiente.	Uso sostenible de las materias primas y recursos por parte de la Municipalidad
	Uso sostenible de la energía por parte de la Municipalidad
	Protección de las cuencas hidrográficas
	Gestión de los desechos
	Fomento de empresariado sostenible con el ambiente
Prácticas justas de operación.	No aplica
Asuntos de consumidores.	Desarrollo cultural
	Ordenamiento Urbano
	Infraestructura vial
	Incentivar el emprendimiento y la innovación
Participación y desarrollo de la comunidad.	Falta de espacios de recreación
Otros	Alcoholismo y drogadicción

Fuente: Elaboración propia

Compromiso de la Dirección

Los órganos de dirección de la Municipalidad de Sarchí se comprometen a llevar a cabo este Sistema de Gestión e impulsar su implementación en todos los departamentos y dependencias de la Municipalidad.

También la alcaldía municipal se compromete a desarrollar los proyectos y tácticas derivadas de este sistema, en apego a la legalidad y a lo pensado en los planes estratégicos.

Esta política de compromisos está alineada con el Plan Cantonal y de Desarrollo Humano Local aprobado en 2021 y que regirá hasta el año 2031 y en el Plan Estratégico Municipal 2021-2026. Ambas normas son de referencia obligatoria para este Sistema de Gestión.

Política de Responsabilidad Social

Compromisos:

Compromisos de gobernanza:

Desarrollo Integral: En Sarchí le apostamos al desarrollo integral del ser humano, a una sociedad que garantice los recursos necesarios para gozar de calidad de vida y vivir en armonía con los demás.

Construcción de confianza: Nos comprometemos a la construcción de confianza ciudadana como un modelo de gestión pública que se sustenta en tres tipos de confianza: interpersonal, social e institucional.

Combate a la pobreza y generación de oportunidades: En la Municipalidad de Sarchí comprendemos la economía como una ciencia al servicio de las personas que más lo necesitan. Por eso nuestro compromiso es mejorar las condiciones necesarias para la generación de riqueza que alcance a los sectores más necesitados. Nos comprometemos a garantizar la generación de oportunidades de desarrollo para todas las personas.

Participación comunal: En la Municipalidad de Sarchí nos comprometemos a fomentar la participación de los habitantes de Sarchí en la toma de decisiones por medio de consultas públicas, información y datos abiertos, además de escucha activa.

Compromisos éticos:

Ética y Transparencia: La municipalidad de Sarchí se compromete a realizar todas sus acciones bajo los más altos estándares éticos, la apertura y facilitación de toda la información pública necesaria para que los habitantes puedan fiscalizar el actuar de las autoridades y funcionarios municipales.

Anti corrupción: Todas las autoridades municipales y todos los funcionarios de la Municipalidad que llevan procesos sensibles, se comprometen públicamente a luchar contra cualquier forma de corrupción pública. Rechazan cualquier acción en los términos que la legislación costarricense e internacional definan la corrupción.

Educación anti corrupción: La Municipalidad de Sarchí se compromete a realizar acciones afirmativas contra la corrupción. Generar políticas informativas y de educación sobre las consecuencias de la corrupción en las sociedades.

Derechos Humanos:

Respeto institucional: La Municipalidad de Sarchí se compromete a defender y respaldar todos los Derechos Humanos en las actividades municipales, tanto a sus públicos externos como a sus colaboradores.

No complicidad del irrespeto de los Derechos Humanos: Cuando en el cantón de Sarchí se realicen acciones que comprometen los Derechos Humanos, o cuando alguna parte interesada o proveedor irrespete los Derechos Humanos, la Municipalidad de Sarchí se

compromete a utilizar las medidas que la ley le permita para evitar y detener la lesión a los Derechos Humanos.

Promoción de los Derechos Humanos: La Municipalidad de Sarchí se compromete promover y desarrollar políticas afirmativas en el progreso y construcción de una comunidad respetuosa de los Derechos Humanos.

Trabajo:

Derechos laborales: La Municipalidad de Sarchí se compromete a respetar los derechos laborales de sus trabajadores que incluyen no exclusivamente: La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, la eliminación del trabajo infantil, la eliminación de todas las formas de acoso laboral, incluidos los de naturaleza sexual y la lucha para construir un ambiente laboral sano.

Respeto a la libertad de asociación: La Municipalidad de Sarchí se compromete a respetar el derecho de los trabajadores a asociarse libremente, en las condiciones que la ley les permita. Se respeta la negociación colectiva en los términos que el marco jurídico así lo acepte.

Medio Ambiente:

Compromiso interno: La Municipalidad de Sarchí conducirá sus operaciones orientadas al cumplimiento completo de las leyes y regulaciones de aplicabilidad ambiental.

Protección ambiental: La Municipalidad de Sarchí se compromete a proteger el medio ambiente en el cantón, velando que las actividades humanas que se desarrollen en el cantón, cumplan con los más altos estándares ambientales, minimizando el impacto negativo que puedan producir.

Cambio climático: La Municipalidad de Sarchí se compromete a realizar acciones que minimicen la huella de carbono que el cantón produce y generar política para mitigar los efectos que puede tener el cambio climático en los habitantes y la economía del cantón.

Educación ambiental: La Municipalidad de Sarchí se compromete a fomentar y educar a los habitantes del cantón para que se conviertan en defensores de la racionalidad del uso de recursos y el apoyo a mejorar las prácticas ambientales.

Comunidad sostenible:

Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: La Municipalidad de Sarchí se compromete a alinear sus operaciones de forma que contribuyan a los esfuerzos mundiales por los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Compromiso con el ODS 11: La Municipalidad de Sarchí tiene especial interés en convertir al cantón de Sarchí en un cantón modelo en los parámetros del Objetivo de Desarrollo Sostenible 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles.

Alianzas para el cumplimiento de los compromisos: La Municipalidad de Sarchí se compromete a firmar alianzas con Organismos Internacionales, Instituciones Públicas, ONGs, empresas y otras organizaciones para de manera conjunta se puedan cumplir todos los objetivos comprometidos en esta política.

La política de responsabilidad social es revisada sistemáticamente en las revisiones por la dirección y cuando la Alta Dirección determina la necesidad de realizar alguna modificación en el enunciado.

Estructura y responsabilidad

El nivel más alto de responsabilidad de aplicación de este sistema de gestión es el Concejo Municipal y el alcalde como órganos de gobierno municipal. Estos órganos

establecerán las políticas y presupuestos para implementar los proyectos que permitan cumplir con los compromisos establecidos por la Municipalidad.

Entre las funciones del alcalde se encuentran las de superior jerárquico todos los niveles de los trabajadores administrativos en los términos que el código municipal establece. Por esta razón, el comité de sostenibilidad le reportará al alcalde de manera directa.

En el segundo nivel de responsabilidades se encuentra el comité de sostenibilidad que estará incluido por: una persona nombrada directamente por la alcaldía municipal (quien coordinará el comité), una persona definida por el Concejo Municipal, la persona de planificación municipal o la persona que ella determine, la trabajadora social, la encargada de Recursos Humanos o quien ella defina y un responsable de la oficina de Gestión Ambiental. Además, la alcaldía determinará que otras personas formarán parte del Comité de Sostenibilidad.

Entre las funciones del Comité de Sostenibilidad estarán:

- Implementar las políticas de sostenibilidad de la municipalidad
- Implementar los proyectos de sostenibilidad de la municipalidad
- Proponer nuevos proyectos de sostenibilidad para la municipalidad.
- Representar a la municipalidad en actividades externas de sostenibilidad.
- Fomentar los valores y compromisos de sostenibilidad de la municipalidad.
- Apoyar a las distintas áreas de la municipalidad en el desarrollo de sus actividades de sostenibilidad.

- Revisar los avances de cada departamento de la municipalidad en temas de sostenibilidad.
- Elaborar el reporte público anual de sostenibilidad de la municipalidad.
- Educar a la municipalidad en términos de sostenibilidad.
- Todas aquellas que los órganos de gobierno establezcan.

El tercer nivel son los diferentes departamentos que deberán establecer las tácticas necesarias para cumplir con los compromisos en sus actividades, además de proponer actividades a realizar para mejorar los indicadores generales de la municipalidad.

La alcaldía municipal tendrá la responsabilidad que todos los departamentos entiendan y se comprometan a realizar sus mayores esfuerzos para cumplir con los objetivos trazados por la municipalidad.

Planificación

Identificación de las partes interesadas

Las partes interesadas identificadas por la Municipalidad se presentan en la siguiente ilustración:

Ilustración 18: Partes interesadas**Munícipes**

- Usuarios individuales
- Empresas
- Otros

Organizaciones de la sociedad civil

- Cámaras empresariales
- Sindicatos
- ONGs
- Organizaciones comunales
- Asociaciones

Instituciones públicas

- Poder Ejecutivo
 - Presidencia
 - Ministerios
- Poder Legislativo
- Poder Judicial
- Tribunal Supremo de Elecciones
- Instituciones autónomas
 - Educativas
 - Salud
 - Sector Social
- Régimen municipal
 - Otras municipalidades
 - Agrupaciones de municipios
- Regulatorios
 - Contraloría General
 - Procuraduría de la ética
 - Defensoría de los Habitantes
- Otros
 - Organizaciones internacionales
 - Otros

Fuente: Elaboración Propia

Materias fundamentales y asuntos de la responsabilidad social

Para el establecimiento e implementación del SGRS, La Municipalidad de Sarchí ha considerado todas las materias fundamentales de la responsabilidad social excepto las prácticas justas de operación. Asimismo, se identifica la pertinencia y se evalúa la significancia de cada uno de los asuntos relacionados con dichas materias fundamentales. La identificación de los asuntos se realizó considerando los intereses de las partes interesadas y la capacidad de la organización.

Para evaluar dicha pertinencia, se realizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas que se adjuntan en el SGRS. Se recomienda evaluar periódicamente los asuntos. Esta periodicidad no puede ser superior a tres años.

Debida diligencia

Por medio de los documentos adjuntados establecidos como entrevistas a los funcionarios municipales se:

- a. Identifica los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de la organización a lo largo del ciclo de vida completo de sus actividades
- b. Determina la significancia de los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico,
- c. Prioriza los impactos negativos significativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

La identificación y valorización de los impactos negativos se realizó considerando el contexto interno y externo, así como:

- Las características de las actividades incluidas en el alcance del SGRS,

- Las características de la fuerza laboral de la organización,
- Los resultados de la revisión inicial de responsabilidad social,
- Las preocupaciones de las partes interesadas pertinentes, y
- Las materias fundamentales de la responsabilidad social.

El resultado de esta identificación y evaluación se revisa al menos una vez cada dos años y se registra en la matriz de impactos municipales.

Objetivos, metas y programas de responsabilidad social

La Municipalidad de Sarchí ha establecido y documentado los objetivos y metas de responsabilidad social en el Plan Cantonal y de Desarrollo Humano Local aprobado en 2021 y que regirá hasta el año 2031 y en el Plan Estratégico Municipal 2021-2026, así como la asignación de responsabilidades, los recursos y los plazos para lograrlos.

La Municipalidad de Sarchí asegura que los objetivos y metas establecidos son medibles y coherentes con la política de responsabilidad social. Asimismo, dichos objetivos y metas toman en cuenta la estrategia de la organización, los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos que la organización suscriba.

Implementación y Operación

Competencias y toma de conciencia

El personal de la Municipalidad de Sarchí es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas en temas de sostenibilidad. Para ello, la Municipalidad de Sarchí incluirá en los procesos de inducción de los nuevos colaboradores capacitaciones en temas de sostenibilidad, así como en referencia al conocimiento de este Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Periódicamente, la Municipalidad de Sarchí por medio de su Comité de Sostenibilidad establecerá talleres de refrescamiento y de

ampliación de los términos de sostenibilidad. También desarrollarán los otros instrumentos comunicativos que consideren necesarios para desarrollar la estrategia de sostenibilidad.

Al final de los talleres se realizarán evaluaciones para determinar el nivel de comprensión de los insumos cognitivos obtenidos.

Involucramiento de las partes interesadas

Mediante la creación de políticas participativas, consultas populares y escucha activa, la Municipalidad de Sarchí se asegura el involucramiento de las partes interesadas en la toma de decisiones municipales.

La Municipalidad de Sarchí establecerá un porcentaje de su presupuesto ordinario de inversión para ser administrado mediante presupuestos participativos, donde los munícipes determinarán las prioridades de inversión.

Comunicación

La Municipalidad de Sarchí a través del Plan de Comunicación de la sostenibilidad definirá lo que se debe comunicar, a quién se va a comunicar, cómo se va a comunicar y cuándo lo va a comunicar. El Comité de Sostenibilidad recibirá la información pertinente para la comunicación y determinará las formas en las que se operativizará esta comunicación de resultados.

La Municipalidad de Sarchí preparará anualmente un Informe de Responsabilidad Social, el cual incluye:

- El perfil de la organización,
- La política, los principios y compromisos en responsabilidad social,
- La descripción del proceso para la selección de los impactos significativos de la organización y la forma en que han sido abordados,

- El proceso de identificación, priorización y el involucramiento de las partes interesadas,
- El desempeño de la responsabilidad social, incluyendo los objetivos, metas, indicadores y principales impactos positivos y negativos, tanto económicos como sociales y ambientales, incluyendo sanciones, multas y penalizaciones.

El informe será realizado mediante la metodología GRI vigente para el momento de la realización del informe. Este informe deberá ser aprobado por los órganos de dirección de la Municipalidad y luego será responsabilidad de la Comisión de Sostenibilidad, definir las tácticas para comunicar a los públicos de interés el informe. Estas tácticas deberán incluir la publicación del informe en el sitio web de la Municipalidad. La Municipalidad deberá tener publicado al menos los últimos 3 informes de sostenibilidad elaborados.

Manejo de conflictos y desacuerdos

La Municipalidad de Sarchí establecerá un departamento especial de la Municipalidad para recoger y gestionar las denuncias y quejas que puedan tener las partes interesadas. Este departamento gestionará una solución para el conflicto, siempre apegado a los principios y normativas aplicables. Para ello puede utilizar los recursos necesarios tales como:

- Diálogos directos y abiertos con las partes interesadas afectadas,
- Suministro de información por escrito para tratar los desacuerdos,
- Foros donde las partes interesadas y la organización puedan presentar sus puntos de vista y buscar soluciones,
- Instrucciones para atender las quejas formales,
- Mecanismos de mediación y/o de arbitraje, y
- Sistemas que permitan las denuncias sin miedo a represalias

Por medio de estas medidas se pretenderá resolver el problema y además generar una política de mejora continua de los procesos de la organización.

Los órganos de dirección municipal, deberán aprobar el reglamento que permita determinar el marco de trabajo de este departamento.

Control Operacional

El marco de trabajo que produce continuidad al Sistema de Gestión está relacionado en el Plan Estratégico Municipal de Sarchí. Este plan le brinda el delineamiento estratégico por el cual se operará este Sistema de Gestión.

Revisión por la Dirección

Tanto el Concejo Municipal como la alcaldía revisarán periódicamente los avances del sistema y desarrollarán una política de mejora continua en términos de los diferentes procesos que se realizan.

Gestión de proyectos de sostenibilidad

Además de los proyectos que impulsa la Municipalidad de Sarchí en el Plan Cantonal y de Desarrollo Humano Local (2021-2031) y en el Plan Estratégico Municipal 2021-2026, se recomiendan los siguientes proyectos:

Nivel 1 Gobernanza:

Proyecto 1.1: Hacia una gobernanza y una prestación de servicios ética, inclusiva y que combata la corrupción.

Objetivo General:

- Implementar una gobernanza y una prestación de servicios éticos dentro de la Municipalidad de Sarchí

Objetivos específicos:

- Generar talleres de concientización en los colaboradores que permita construir una transformación ética de los procesos municipales
- Diseñar insumos comunicativos que informen a los públicos internos y externos sobre la importancia de la ética en la municipalidad de Sarchí.
- Generar alianzas estratégicas con organizaciones que trabajen el tema de la ética para realizar actividades conjuntas que permitan concientizar al cantón de Sarchí sobre la importancia de conducirnos de manera ética.

Tabla 33: Talleres internos éticos

Actividad: R1.A1.	Elaborar talleres de concientización de la importancia de la ética en los funcionarios
Descripción:	Se ha de elaborar e implementar una serie de talleres para los funcionarios municipales sobre ética y anticorrupción. Estos talleres abordarán temas que van desde los compromisos éticos de la municipalidad, hasta cómo identificar y denunciar prácticas que pueden fomentar la corrupción.
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de capacitaciones por temas 2. Seleccionar las fechas y colaboradores a participar 3. Desarrollar los talleres y grupos focales para construir con los trabajadores la gobernanza ética de la Municipalidad.
Implementación:	Se diseñará e implementará los talleres de la mano con Recursos Humanos quien liderará el proceso. Estos talleres se harán de la mano con los órganos de gobierno corporativo y se desarrollarán por lo menos anualmente para tener una posibilidad de desarrollar métricas de evolución de la eficiencia de los talleres. Al terminar el taller, el comité de sostenibilidad apoyará a

	Recursos Humanos en lo contendiente a las mediciones sobre el conocimiento y desarrollo de la comprensión de los contenidos aprendidos.
Públicos	Internos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humanos - Comité de Sostenibilidad - Concejo Municipal - Alcaldía Municipal

Elaboración propia

Tabla 34: Comunicación externa ética

Actividad: R1.A2.	Generar insumos de comunicación sobre ética
Descripción:	<p>Se han de desarrollar insumos de comunicación que sirvan para abrir la discusión de la realización de todas las actividades de nuestra vida de una forma ética y combata la corrupción.</p> <p>Para ello se buscará que los públicos externos sean un aliado de la Municipalidad en el fomento de la ética como un valor de desarrollo y progreso del cantón.</p>
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar material gráfico (afiches y o vallas) con mensajes claves sobre la ética y su importancia para el cantón 2. Desarrollo de concursos de oratoria, teatro y vídeo entre colegiales y escolares sobre ética. 3. Preparar a colaboradores de la municipalidad para que sean Advocacy del tema ético en actividades realizadas en el cantón.
Implementación:	<p>Se diseñará los mensajes claves necesarios para construir el diálogo sobre la ética en el cantón. Con esos mensajes se realizarán los afiches y o vallas que fomenten la ética en Sarchí y así este se convierta en un tema de discusión permanente.</p> <p>Para trabajar con las nuevas generaciones, la Municipalidad de Sarchí se convertirá en un agente educador sobre la ética y la anticorrupción realizando alianzas con el MEP para que los</p>

	estudiantes de escuelas y colegios diseñen productos que ejemplifiquen la importancia de la ética para el cantón de Sarchí. Debido a los talleres internos se buscará que algunos de los colaboradores de la municipalidad se formen la generación de talleres sobre ética, por lo cual se conviertan en advocacy (gente que recomiende la construcción de procesos éticos a públicos externos). Esto debe realizarse a largo plazo, debido a que primero el sistema tiene que desarrollarse y crecer para poder que la experiencia sea un ejemplo a otras organizaciones.
Públicos	Internos y externos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humanos - Comité de Sostenibilidad - Concejo Municipal - Alcaldía Municipal - Advocates

Fuente: elaboración propia

Tabla 35: Alianzas estratégicas éticas

Actividad: R1.A3.	Generar Alianzas estratégicas en materia ética
Descripción:	<p>Se desarrollarán alianzas estratégicas con miras a convertir al cantón de Sarchí en un cantón ético que construya procesos virtuosos en términos éticos.</p> <p>Estas alianzas buscarán posicionar a la municipalidad de Sarchí como un referente ético en la discusión nacional. Para ello se desarrollará actividades conjuntas públicas y privadas.</p>
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un mapeo de organizaciones 2. Buscar información sobre los proyectos que realizan las organizaciones en temas éticos 3. Seleccionar las organizaciones con las cuales se trabajará el tema ético 4. Sacar reuniones con la procuraduría de la ética, la defensoría de los habitantes y la Contraloría General de la

	República para desarrollar proyectos conjuntos en temas éticos.
Implementación:	Se desarrollarán acercamientos con organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil e internacionales que deseen establecer proyectos conjuntos para mejorar la ética en el país. Esta implementación pretenderá convertir a la Municipalidad de Sarchí en un movilizador del discurso de la ética a nivel nacional.
Públicos	Externos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Alcaldía - Comisión de Sostenibilidad

Fuente: elaboración propia

Sistema de gestión de quejas municipales

Objetivo General:

Construir un sistema de gestión de las quejas e inconformidades de los usuarios, con miras a desarrollar una mejora continua de los procesos y fomentar la satisfacción en los usuarios.

Objetivos específicos

- Desarrollar un procedimiento de gestión de las quejas e inconformidades
- Constituir un departamento de contraloría de servicios para la Municipalidad de Sarchí

- Sistematizar la información que se obtiene de las quejas para realizar mejoras en los procesos.

Tabla 36: Sistema de gestión de quejas

Actividad: R2.A1.	Sistema de quejas e inconformidades
Descripción:	<p>Una comisión de funcionarios con conocimientos en procesos y planificación desarrollarán un sistema de quejas e inconformidades que pueda permitir la gestión efectiva de las quejas, la mejora en los procesos, la resolución de los conflictos y la satisfacción de los usuarios.</p> <p>Esta comisión buscará identificar los procesos sensibles en donde se puede presentar mayores problemas. El sistema generado se basará en las modernas técnicas de gestión y de servicio al cliente, respetuoso de los Derechos Humanos, no discriminatorio y pensando en la resolución pacífica de las inconformidades</p>
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la comisión 2. Análisis de procesos 3. Bench Marking a otras municipalidades 4. Elaboración del plan 5. Aprobación del plan
Implementación:	Se pretenderá que los mismos trabajadores que conocen la cultura organizacional de la Municipalidad sean quienes elaboren el sistema.
Públicos	Internos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión - Alcaldía

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37: Contraloría de Servicios

Actividad: R2.A2.	Diseñar un departamento de Contraloría de Servicios
Descripción:	<p>Se buscará el desarrollo de un departamento que sistematice los procesos de quejas e inconformidades dentro de la Municipalidad de Sarchí. Este departamento además de responder a las quejas individuales, debe desarrollar un sistema de data que permita identificar los procesos más sensibles y que deben mejorarse para incrementar la satisfacción de los usuarios.</p> <p>En el caso que no sea factible por razones presupuestarias, la Municipalidad deberá recargar las funciones a uno o varios departamentos según así lo considere.</p>
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la factibilidad presupuestaria de la creación del departamento 2. Definición del modelo a usar 3. Realización de los manuales de los puestos de trabajo 4. Realización de los concursos 5. Definición del sistema de data
Implementación:	Se llevará a cabo el procedimiento regular para diseñar el departamento y sus funciones
Públicos	Internos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humanos - Concejo Municipal - Alcaldía Municipal

Fuente: Elaboración propia

Derechos Humanos

Tema Combate a la pobreza:

Generación e impulso de nuevas empresas MiPymes

Objetivo General:

Generar una incubadora de negocios con enfoque sostenible en Sarchí, por medio de trabajo conjunto con el Sistema de Banca para el Desarrollo, la Fundación Yunnus, el Instituto Nacional de Aprendizaje y las cámaras empresariales del cantón.

Objetivos Específicos

- Incentivar a las mujeres para que se conviertan en emprendedoras de negocios innovadores y sostenibles.
- Desarrollar oportunidades de emprendimientos sostenibles para personas en condición de vulnerabilidad en Sarchí
- Generar en la comunidad de Sarchí un sentimiento de emprendimiento, innovación y sostenibilidad.

Tabla 38:Incubadora de MiPymes

Actividad: R3.A1.	Diseñar una incubadora de MiPymes sostenibles
Descripción:	<p>Se buscará que, por medio de alianzas estratégicas, el cantón de Sarchí pueda desarrollarse como una incubadora de negocios y start ups para negocios inclusivos, sostenibles e innovadores.</p> <p>Esta incubadora buscará también mediante alianzas atraer un know how que permita darle sostenibilidad en el tiempo a los negocios generados.</p> <p>Aunque todos los habitantes del cantón que tengan una idea innovadora pueden participar del programa se dará prioridad a mujeres y personas en situación de vulnerabilidad.</p>
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una estrategia de implementación del proyecto 2. Realizar acercamientos con las organizaciones para implementar el proyecto 3. Realizar los insumos de comunicación para invitar a la población a participar

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Acompañar el proceso 5. Realizar evaluaciones del programa
Implementación:	<p>Para implementar este proyecto se desarrollará mediante alianzas estratégicas que pongan el know how y la financiación, por su parte, la Municipalidad dispondrá de la logística para el acercamiento con la población de interés.</p> <p>Anualmente se realizarán evaluaciones para mejorar los procesos.</p>
Públicos	Externos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de sostenibilidad - Concejo Municipal - Alcaldía Municipal

Fuente: Elaboración propia

Pobreza, desigualdad y acceso de la vivienda

Proyecto: Atracción de inversiones sostenibles en el cantón de Sarchí

Objetivo General

Desarrollar una política de atracción de inversiones sostenibles en el cantón de Sarchí, que permita reducir la pobreza y la desigualdad en Sarchí.

Objetivos específicos

Realizar una campaña agresiva de atracción de nuevas inversiones en el cantón de empresas que deseen invertir en operaciones sostenibles.

Fomentar en las empresas de Sarchí la mejora de sus procesos para que sean más sostenibles.

Tabla 39: Inversiones sostenibles

Actividad: R4.A1.	Generar un polo de atracción de nuevas inversiones sostenibles
Descripción:	Se elaborará y desarrollará un plan de implementación de la campaña de atracción de inversiones que busque generar un elemento diferenciador de otras campañas como lo es la atracción de negocios sostenibles. Se revisará los posibles beneficios que se les pueda otorgar a esos nuevos negocios sostenibles para su instalación en el cantón.
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de factibilidad del proyecto 2. Revisión de ventajas competitivas del cantón 3. Definición de beneficios a empresas sostenibles que se ubiquen en el cantón 4. Desarrollo de la campaña de atracción 5. Evaluación de resultados
Implementación:	La implementación de esta campaña se realizará con los

	recursos municipales. Se desarrollará mediante reuniones e insumos comunicativos de la organización para generar la atracción de inversiones.
Públicos	Empresas
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de Sostenibilidad - Concejo Municipal - Alcaldía Municipal

Fuente: Elaboración Propia

Reconocimiento de esfuerzos de sostenibilidad

Objetivo General

Elaborar un plan de reconocimiento del esfuerzo de las empresas en Sarchí para realizar sus actividades de manera más sostenible

Objetivos específicos

Desarrollar el sello “Sarchí Sostenible” para las empresas que cumplan con medidas de sostenibilidad en el cantón.

Generar el concurso “La empresa más sostenible de Sarchí” para aquellas empresas que tienen prácticas sostenibles ejemplarizantes.

Tabla 40: Programa Sarchí Sostenible

	Diseñar el sello “Sarchí Sostenible”
Descripción:	Este sello voluntario busca atraer a las empresas para que mediante un proceso educativo mejoren sus prácticas de sostenibilidad y el acompañamiento para esa transformación.
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas para adoptar experiencias existentes 2. Definición del programa y las métricas

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Invitación a las empresas a participar en el programa 4. Realización de los talleres de sostenibilidad 5. Promoción externa del programa y empresas participantes 6. Evaluación y entrega de los certificados de Sarchí Sostenible
Implementación:	<p>El proyecto se realizará primeramente por medio de alianzas estratégicas con organizaciones públicas como el MIDEPLAN, MINAET, entre otras, que apoyen la capacitación de las empresas.</p> <p>Se brindarán talleres para capacitar a las empresas en la mejora de sus procesos. Muchas empresas en Sarchí tienen clientes tanto extranjeros como de otras partes del país y con alto poder adquisitivo, este target se ve más influenciado por las prácticas de sostenibilidad. Por esta razón, es muy importante que la Municipalidad le brinde una buena difusión, aún fuera del cantón.</p>
Públicos	Externos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de sostenibilidad - Gestión Social - Gestión Ambiental - Concejo Municipal - Alcaldía Municipal

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41: Premio a la excelencia en sostenibilidad

Actividad: R4.A3.	Generar un premio a las mejores prácticas de sostenibilidad del Cantón de Sarchí
Descripción:	Se buscará promover la mejora continua en prácticas de sostenibilidad, premiando anualmente a las mejores acciones en sostenibilidad para empresas, instituciones y esfuerzos individuales y colectivos.

Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar los reglamentos del programa 2. Definir los premios y categorías 3. Difusión del concurso 4. Invitación a las empresas 5. Definición de los ganadores
Implementación:	La implementación de este proyecto se debe realizar de una manera participativa, buscando analizar las mejores prácticas. Es importante que la Municipalidad le dé difusión y estabilidad al proyecto.
Públicos	Externos
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de sostenibilidad - Oficina de Planificación - Gestión Social - Gestión Ambiental - Concejo Municipal - Alcaldía Municipal

Fuente: Elaboración propia

Atracción de opciones educativas y Vulnerabilidad para los desastres

En el Plan de Desarrollo Humano Cantonal, la Municipalidad de Sarchí ya tiene políticas para resolver estos temas materiales.

Clima y cultura organizacional y sistema de compensaciones laborales

En el Plan de Desarrollo Humano Cantonal, la Municipalidad de Sarchí ya tiene políticas para resolver estos temas materiales.

Comunicación interna

Más adelante, se presentará un plan de comunicación que incluirá este tema material.

Gestión del recurso hídrico

Objetivo General

Garantizar alianzas público privadas para duplicar las áreas de protección de recurso hídrico para el 2030.

Objetivos específicos

Generar conciencia en la población de la protección del recurso hídrico

Apoyar esfuerzos para la obtención de fondos que ayuden a la protección del recurso hídrico e incrementen las zonas de reforestación dentro del cantón

Tabla 42: Gestión del recurso hídrico

Actividad: R5.A1.	Incrementar la protección del recurso hídrico en el cantón de Sarchí
Descripción:	Promocionar al cantón de Sarchí ante cooperantes internacionales y nacionales para desarrollar proyectos de protección del recurso hídrico en el cantón y concientizar a la población de la importancia de la reforestación y la protección del recurso hídrico.
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de planes informativos sobre protección de recurso hídrico para el cantón de Sarchí 2. Promoción del cantón como un cantón orientado a la protección de las cuencas hidrográficas 3. Búsqueda alianzas internacionales para desarrollar proyectos que protejan más zonas de recargas
Implementación:	La implementación será en tres tácticas simultáneas. Por un lado, la educación ambiental, orientada a movilizar a las personas para generar un cambio, por otro lado, la promoción del cantón y simultáneamente, la búsqueda de fondos internacionales. El sitio web puede ser un arma importante en esta táctica
Públicos	Externos
Actores	- Comisión de sostenibilidad

involucrados:

- Gestión Ambiental
- Concejo Municipal
- Alcaldía Municipal

Fuente: Elaboración Propia

Desarrollo cultural, Ordenamiento Urbano, Infraestructura vial, Falta de espacios de recreación

Estas materias ya están siendo atendidas en planes de la Municipalidad de Sarchí.

Gestión de métricas

Para aquellos proyectos y actividades que tienen impacto en los objetivos de Desarrollo Sostenible, se recomienda la utilización de un sistema de gestión de métricas de impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta gestión de métricas se describe a continuación.

Análisis Causa Raíz

Tabla 43: Análisis Causa Raíz

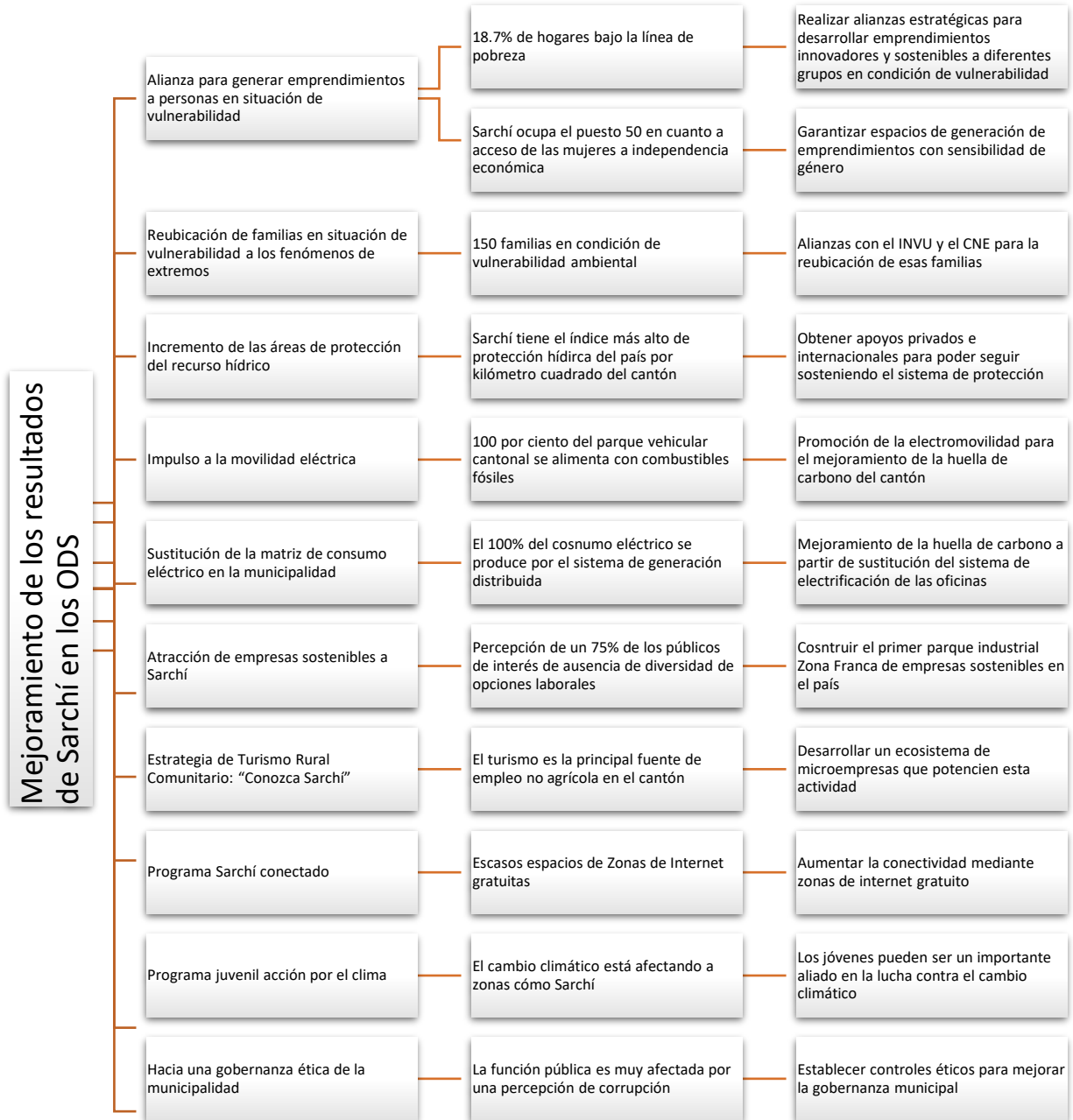
Análisis Causa Raíz		
Pregunta	Es	No es
¿Qué?	Un método de medición de los impactos de las actividades de la Municipalidad de Sarchí en los ODS	Un método para medir impactos fuera de los ODS
¿Cuándo?	A partir del año fiscal 2022	Medición de impactos anteriores a 2022
¿Dónde?	Municipalidad de Sarchí	Impactos de empresas y otras instituciones no municipales
¿Quién?	La Municipalidad de Sarchí	Otras organizaciones
¿Por qué?	La necesidad de medir los impactos municipales para poder evaluar los logros municipales en torno a los ODS	No es un método para definir el avance general del cantón en términos de ODS

¿Cómo?	Se realizará mediante la teoría del cambio y el modelo de gestión de métricas	No se realizará mediante otras formas de desarrollo de indicadores
¿Cuánto?	# de contribuciones a cada ODS por parte de las actividades municipales	#valoración económica de los impactos

Fuente: Elaboración propia

Teoría del cambio.

Ilustración 19: Teoría del Cambio



Fuente: Elaboración Propia

Modelo interno de Gestión de Métricas.

Ilustración 20: Gestión de Métricas



Fuente: Elaboración propia

Outputs identificados en los proyectos.**Tabla 44: Outputs**

Proyecto	Output	Outcome
Proyecto hacia una gobernanza municipal más ética, impulsando el desarrollo comunal	Total, de percepción de corrupción en la gestión municipal por parte de públicos de interés	Reducción en la percepción de corrupción
Proyecto: hacia una gestión eficiente en servicio al cliente que impacte a los indicadores económicos y sociales en el cantón	Eficiencia en los trámites municipales	Mejoramiento en la eficiencia de trámites municipales
Proyecto construcción de una vialidad sostenible en Sarchí	Total, de metros cuadrados de espacios para vehículos verdes Total, de espacios nuevos para carga de vehículos eléctricos	Incremento en los metros cuadrados de espacios para vehículos verdes Creación de nuevos espacios de carga de vehículos eléctricos
Proyecto ciudad sostenible	Total, de espacios públicos construidos dentro del programa.	Incremento de nuevos espacios públicos.
Proyecto reducción de mi huella de carbono	Total, de personas que se comprometen a medir y reducir su huella de carbono	Reducción de huella de carbono per cápita
Proyecto Sarchí contra el cambio climático	Total, de emprendimientos ambientales que se desarrollan en Sarchí	Nuevos emprendimientos verdes en Sarchí generados por el proyecto

Fuente: Elaboración propia

Métricas e indicadores para el impacto en los ODS

Tabla 45: Métricas de impacto a los ODS

Métricas de impacto en los ODS para los proyectos de la Municipalidad de Sarchí						
ODS	Meta	Indicador mundial	Indicador Nacional	Proyecto que impacta	Objetivo del proyecto	Métricas
ODS 1: Fin de la Pobreza	1.2 De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales	1.2.1 Proporción de la población que vive por debajo del umbral nacional de la pobreza, desglosada por sexo y grupo de edad	1.2.2. Porcentaje de personas que habitan en hogares pobres determinado por método de pobreza Multidimensional	Alianza estratégica con el Sistema de Banca para el Desarrollo y el Instituto Nacional de Aprendizaje para capacitar a personas en condición de vulnerabilidad del cantón para desarrollar negocios sostenibles	Desarrollar una vinculación multi institucional para desarrollar incubadoras de negocios sostenibles para personas en situación de vulnerabilidad.	Cantidad de personas que sobrepasan el umbral de pobreza ayudados de manera directa o indirecta del proyecto de alianza estratégica
ODS 3: Salud y Bienestar	3.4. Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar	3.4.2 Tasa de mortalidad por suicidio	3.4.2. Tasa de mortalidad por suicidio por cada 100 000 habitantes	Proyecto vive joven.	Desarrollar centros juveniles de atención integral, donde se pueda desarrollar procesos de atención en salud, educación, deporte y cultura.	Tasa de mortalidad juvenil en el cantón de Sarchí anual.

ODS 5: Igualdad de Género	5.a Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales	No hay	No hay	Alianza estratégica a con el Sistema de Banca para el Desarrollo y el Instituto Nacional de Aprendizaje para capacitar a personas en condición de vulnerabilidad del cantón para desarrollar negocios sostenibles	Promoción de generación de un programa de capacitación a mujeres para el desarrollo de negocios sostenibles	Cantidad de negocios jefeados por mujeres en relación a un año base
ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento	6.6 De aquí a 2020, proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos	6.6.1. Cambio en la extensión de los ecosistemas relacionados con el agua con el paso del tiempo	6.6.1. Cambio en la extensión de los ecosistemas relacionados con el agua con el paso del tiempo	Sarchí cuna del recurso hídrico	Garantizar alianzas público privadas para duplicar las áreas de protección de recurso hídrico para el 2030	Cantidad de hectáreas de protección de zonas de recarga en relación al año base
ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento	6.b Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del	Proporción de dependencias administrativas locales	Porcentaje de Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales y Saneamiento (ASADAS)	Alianzas internacionales para la gestión de programas de protección	Garantizar mediante la cooperación internacional al tanto pública como	Cantidad extensión zonas de recargas protegidas

	agua y el saneamiento	que han establecido políticas y procedimientos operacionales para la participación de las comunidades locales en la gestión del agua y el saneamiento	que firman y mantienen vigente el convenio de delegación con el AyA	del recurso hídrico en Sarchí	privada programas de extensión de protección ambiental de las cuencas hidrográficas en la comunidad	
ODS 7: Energía Asequible y no contaminante	7.1 De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos	7.1.2 Proporción de la población cuya fuente primaria de energía son los combustibles y tecnologías limpias	No hay	Cargadores para autos eléctricos	La Municipalidad de Sarchí pondrá a disposición de las personas cargadores para autos eléctricos de manera gratuita en diversos puntos del cantón	Cantidad de combustibles fósiles sustituidos por energía eléctrica por año
ODS 8: Trabajo y Crecimiento económico	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la	8.3.1 Proporción de empleo informal en el sector no agrícola, desglosada por sexo	8.3.1. Porcentaje del empleo informal/ en el empleo no agropecuario, por sexo	Atracción de empresas sostenibles a Sarchí	Convertir a Sarchí en un polo de atracción de inversión sostenible que genere empleo de calidad, e innovación, además de encadenamientos productivos	Cantidad de empleos generados en Sarchí en relación a un año base

	innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros					
ODS 8: Trabajo y Crecimiento económico	8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	8.4.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB	8.4.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB	Atracción de empresas sostenibles a Sarchí	Convertir a Sarchí en un polo de atracción de inversión sostenible que genere empleo de calidad, e innovación, además de encadenamientos productivos	Huella de carbono per cápita por producción empresarial en relación con el año base.
ODS 8: Trabajo y Crecimiento	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y	8.5.1 Ingreso medio por hora de	8.5.1 Diferencial de género en el ingreso	Atracción de empresas	Convertir a Sarchí en un polo de atracción	Variación relativa del ingreso promedio

económico	productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	empleadas y empleados, desglosado por ocupación, edad y personas con discapacidad 8.5.2 Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	bruto medio, por jornadas de 40 a 48 horas de trabajo y sector institucional	sostenibles a Sarchí	de inversión sostenible que genere empleo de calidad, e innovación, además de encadenamientos productivos	de los pobladores de Sarchí en relación a un año base
ODS 8: Trabajo y Crecimiento económico	8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales	8.9.1 PIB generado directamente por el turismo en proporción al PIB total y a la tasa de crecimiento 8.9.2 Proporción de empleos en el sector del turismo sostenible respecto del total de empleos del turismo	Turismo en el PIB Total	Estrategia de Turismo Rural Comunitario: “Conozca Sarchí”	Generar pequeñas y medianas empresas turísticas para el desarrollo de un polo de atracción dentro del cantón	Producción generada por el turismo en relación a un año base Variación de la cantidad de emprendimientos turísticos en el cantón de Sarchí Cantidad de empleos generados por las empresas turísticas de manera directa e indirecta en Sarchí
ODS 9: Industria,	9.2 Promover una	9.2.1 Valor	9.2.1 Valor agregado por	Atracción de	Convertir a Sarchí en	Variación en el aporte

Innovación e Infraestructura	industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados	añadido del sector manufacturero en proporción al PIB y per cápita 9.2.2 Empleo del sector manufacturero en proporción al empleo total	manufactura como porcentaje del PIB per cápita	empresas sostenibles a Sarchí	un polo de atracción de inversión sostenible que genere empleo de calidad, e innovación, además de encadenamientos productivos	de Sarchí en el PIB en relación de un año base
ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura	9.c Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020	9.c.1 Proporción de la población con cobertura de red móvil, desglosada por tecnología	Porcentaje de suscripciones a telecomunicaciones por tipo de servicio, tipo de tecnología y medio de pago	Programa Sarchí conectado	Generar un plan para desarrollar espacios públicos de conexión de red	Cantidad de personas que se conectan a las redes gratuitas
ODS 10: Reducción de las	10.1 De aquí a 2030, lograr progresivamente y	10.1.1 Tasas de crecimiento por	Porcentaje que representa el ingreso de las	Alianza estratégica con el Sistema	Desarrollar una vinculación multi	Crecimiento promedio de los ingresos de

desigualdades	mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional	cápita de los gastos o ingresos de los hogares del 40% más pobre de la población y la población total	personas del quintil 1 y 2 respecto al total de ingreso de la población según zona y región de planificación	de Banca para el Desarrollo y el Instituto Nacional de Aprendizaje para capacitar a personas en condición de vulnerabilidad del cantón para desarrollar negocios sostenibles	institucional para desarrollar incubadoras de negocios sostenibles para personas en situación de vulnerabilidad.	los hogares de Sarchí
ODS 10: Reducción de las desigualdades	10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	10.2.1 Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	Porcentaje de la población que vive por debajo del 50% de la mediana de los ingresos de su correspondiente subpoblación, desglosada por sexo, zona, región de planificación y personas con discapacidad.	Alianza estratégica con el Sistema de Banca para el Desarrollo y el Instituto Nacional de Aprendizaje para capacitar a personas en condición de vulnerabilidad del cantón para desarrollar negocios sostenibles	Desarrollar una vinculación multi institucional para desarrollar incubadoras de negocios sostenibles para personas en situación de vulnerabilidad	Variación del porcentaje de personas que viven bajo la línea de la pobreza multidimensional

ODS 10: Reducción de las desigualdades	10.7 Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas	No hay	No hay	Programa Oportunidad Joven Sarchí	Generar incubadoras de negocios para jóvenes innovadores	Cantidad de jóvenes que aplican sus conocimientos para construir y diseñar negocios en Sarchí
ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países	11.3.1 Relación entre la tasa de consumo de tierras y la tasa de crecimiento de la población	11.3.1. Relación entre la tasa de consumo de tierras y la tasa de crecimiento de la población	Plan de ordenamiento urbano	Generar un plan de ordenamiento urbano sostenible y democrático	Relación del tamaño del área de tierras de uso humano en relación con las zonas protegidas
ODS 12: Consumo y producción sostenibles	12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen	12.6.1. Número de empresas que publican informes sobre sostenibilidad según calidad del reporte, por tamaño de	12.6.1 Número de empresas que publican informes sobre sostenibilidad según calidad del reporte, por tamaño de empresas,	Programa empresas sostenibles	Generar incentivos a las empresas del cantón para que generen planes de sostenibilidad y presenten reportes de su	Cantidad de empresas que desarrollen estrategias de sostenibilidad y presenten reportes anuales.

	información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes	empresas, naturaleza y por sectores	naturaleza y por sectores		contribución a la sostenibilidad	
ODS 13: Acción por el clima	13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana	13.3.1 Grado en que i) la educación para la ciudadanía mundial y ii) la educación para el desarrollo sostenible se incorpora en a) las políticas nacionales de educación, b) los planes de estudio, c) la formación del profesorado y d) la evaluación de los estudiantes	13.3.1 Inclusión o no de la educación cívica, el desarrollo sostenible (Ambiente), en las políticas nacionales, planes de estudio, formación de profesorado y evaluación de estudiantes.	Programa juvenil acción por el clima	Generar programas de formación para concientizar a los estudiantes del cantón sobre el problema del cambio climático y sus consecuencias	Cantidad de estudiantes que participan en los talleres
ODS 16: Paz, Justicia e instituciones sólidas	16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas	16.5.1 Proporción de personas que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un	16.5.1 Proporción de personas que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un	Hacia una gobernanza ética de la municipalidad	Desarrollar una política transparente de gobernanza municipal	Casos de corrupción presentados

		<p>soborno a un funcionario o público, o a las que un funcionario o público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses</p> <p>16.5.2 Proporción de negocios que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un funcionario o público, o a los que un funcionario o público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses</p>	<p>funcionario público, o a las que un funcionario público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses</p> <p>16.5.2 Proporción de negocios que han tenido al menos un contacto con un funcionario público y que han pagado un soborno a un funcionario público, o a los que un funcionario público les ha pedido un soborno, durante los últimos 12 meses</p>			
<p>ODS 16: Paz, Justicia e instituciones sólidas</p>	<p>16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas</p>	<p>16.6.2 Proporción de la población que se siente satisfecha con su</p>	<p>16.6.2 Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia</p>	<p>Análisis de satisfacción del usuario</p>	<p>Generación de métricas de satisfacción de los usuarios de los</p>	<p>Índice de satisfacción de los usuarios</p>

		última experiencia de los servicios públicos	de los servicios públicos		servicios que recibe	
ODS 16: Paz, Justicia e instituciones sólidas	16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades	16.7.2 Proporción de la población que considera que la adopción de decisiones es inclusiva y responde a sus necesidades, desglosada por sexo, edad, discapacidad y grupo de población	16.7.2 Proporción de la población que considera que la adopción de decisiones es inclusiva y responde a sus necesidades, desglosada por sexo, edad, discapacidad y grupo de población	Análisis de satisfacción del usuario	Generación de métricas de satisfacción de los usuarios de los servicios que recibe	Índice de calidad de las decisiones que establece la organización

Fuente: Elaboración propia

Estrategia general de comunicación

Producto de los resultados de los instrumentos aplicados se recomienda a la Municipalidad de Sarchí establecer la siguiente estrategia de comunicación:

Estrategia de comunicación:

Tabla 46: Matriz de resumen

Título	Servicios para la Elaboración e Implementación de la Estrategia y Plan de Comunicación y Visibilidad de la Municipalidad de Sarchí
N° de proyecto	MSCOM 10000001
País	Costa Rica

Fuente: Elaboración Propia

Sumario ejecutivo:

Alcanzar mejores niveles de bienestar de manera eficiente, eficaz y sostenible es una aspiración de muchos grupos sociales. Esto solo se puede realizar en el marco de una comunicación franca inteligente y en dos vías.

Dar apoyo a las sociedades que tienen dicho interés es una prioridad de la sociedad internacional desde hace tiempo, orientada actualmente al fortalecimiento y la capacitación de las instituciones encargadas de garantizar ese bienestar y seguridad, fomentando la apropiación de las decisiones que se han de tomar sobre su propio desarrollo.

Poder desarrollar una estrategia que permita llevar la información a los públicos de interés y que con esta información tanto el emisor como el receptor puedan construir de la mano un futuro de progreso y desarrollo.

La presente estrategia se basa en las prácticas de la comunicación para el desarrollo y buscará que la sostenibilidad y los atributos reputacionales de la Municipalidad de Sarchí sirvan para promover procesos exitosos que desarrollen actividades comunicativas a todo el cantón.

Principios de guiarán el trabajo

La presente estrategia se guiará por los principios de una comunicación ética que serán los siguientes:

- Veracidad: Todas las comunicaciones que salgan de la Municipalidad de Sarchí deberán basarse en hechos ciertos.
- Transparencia: En una sociedad donde la hiper transparencia es una realidad, no solo basta con decir la verdad, sino que la Municipalidad proactivamente debe ser transparente.
- Comunicación horizontal: Las comunicaciones de la Municipalidad de Sarchí deben basarse en el respeto del interlocutor como igual.
- Comunicación clara: Evitar términos técnicos o que no sean de comprensión generalizada.
- Respeto y equidad con los públicos: Cada público merece el mismo respeto sin importar sus particularidades.
- Transversalidad: La comunicación es transversal a todos los proyectos de la Municipalidad de Sarchí.
- Visibilidad: Esta estrategia visibilizará los principales proyectos municipales.

Objetivos comunicacionales:

Objetivo General:

Diseñar e implementar una Estrategia y Plan de Comunicación, una estrategia de información educativa y sensibilización social y una estrategia de visibilidad de la Municipalidad de Sarchí.

Objetivos Específicos:

Construir un relato único de la Municipalidad de Sarchí (storytelling) y definir el territorio de conversación de cada una de los públicos de interés.

Diseño de las acciones de comunicación a realizar por cada hito relevante de la Municipalidad de Sarchí, teniendo en cuenta la población en general y aquella identificada como prioridad (vulnerable).

Posicionar a la Municipalidad de Sarchí como un referente en temas de sostenibilidad y de gestión eficiente de los servicios municipales.

Construir canales de comunicación eficientes con cada uno de sus públicos de interés.

Descripción del proyecto:

La estrategia de comunicación que se presenta se basará en dos momentos diferentes. El primero de ellos, es la comunicación regular. Esta comunicación se realizará de manera permanente mientras se realizan las funciones regulares de la institución municipal.

En segundo lugar, se propone una comunicación basada en campañas. Estas consisten en hitos comunicativos temporales y regularizados, donde la Municipalidad enfoca la creación de sus mensajes claves a temas específicos que son vitales para la Municipalidad.

Por otra parte, la comunicación tendrá dos paradigmas. Por un lado, estará la estrategia de medios tradicionales, en la cual se pretende buscar una comunicación más formal, mientras que en la comunicación digital se buscará tener canales que permitan una retroalimentación más eficiente.

Finalmente, se recomienda que la implementación se realice de alguna de las tres maneras de implementación que se presenta a continuación. Las tres maneras se diferencian en el tema de los costos. La primera manera de implementación que se presentará es la más costosa en términos presupuestarios pero que a su vez, se presupone un mayor de eficiencia. La segunda, es de un costo intermedio y la tercera es la más cómoda, pero también el nivel de eficiencia es probablemente el menor.

Tabla 47: Primer mecanismo de implementación

Equipo humano	<p>1 periodista con al menos 5 años de trabajo en medios de comunicación.</p> <p>1 relacionista público con 3 años de experiencia en organizaciones, conocimiento de reputación y gestión de prensa.</p> <p>1 diseñador gráfico con un portafolio de trabajo, manejo de programas de diseño.</p> <p>1 Community Manager con experiencia en campañas inbud managment</p>
Equipo Tecnológico	Equipo de computadoras, programas de diseño.
Medidas recomendadas	Capacitar a los integrantes del equipo de prensa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Mecanismo de implementación 2

Equipo humano	Un comunicador
Equipo Tecnológico	Equipo de computadoras, programas de diseño.
Medidas recomendadas	Sub contratar servicios que no sean del perfil del comunicador

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Mecanismo de implementación 3

Equipo humano	Capacitar a funcionarios ya existentes
Equipo Tecnológico	Equipo de computadoras, programas de diseño.
Medidas recomendadas	El puesto no puede llamarse comunicador, porque la ley orgánica del Colegio de Periodistas así lo prohíbe, pero puede desarrollar

	acciones de comunicación. Debe capacitarse a este equipo de funcionarios.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Matriz estratégica

A nivel estratégico se recomienda los siguientes elementos:

Tabla 50: Matriz estratégica

Proyecto	Estrategia de comunicación para la Municipalidad de Sarchí
Objetivos	<p>Objetivo General:</p> <p>Diseñar e implementar una Estrategia y Plan de Comunicación, una estrategia de información educativa y sensibilización social y una estrategia de visibilidad de la Municipalidad de Sarchí.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Construir un relato único de la Municipalidad de Sarchí (storytelling) y definir el territorio de conversación de cada una de los públicos de interés.</p> <p>Diseño de las acciones de comunicación a realizar por cada hito relevante de la Municipalidad de Sarchí, teniendo en cuenta la población en general y aquella identificada como prioridad (vulnerable).</p> <p>Posicionar a la Municipalidad de Sarchí como un referente en temas de sostenibilidad y de gestión eficiente de los servicios municipales.</p>

	Construir canales de comunicación eficientes con cada uno de sus públicos de interés.
Responsabilidad	Equipo determinado por las autoridades municipales.
Tipos de mensaje claves:	<ul style="list-style-type: none"> • Sarchí: una comunidad sostenible y en armonía con los ODS • Generamos progreso al cantón • Construyamos juntos un mejor Sarchí para todos y todas • Vivamos un Sarchí Sostenible • Sarchí a la vanguardia de la sostenibilidad
Herramientas más apropiadas	Boletines, Afiches, Gestión de prensa, Landing Pages, Juegos, Broshures, sitio web, RRSS.
Públicos de interés	Colaboradores, Múncipes, Organizaciones del cantón, habitantes del cantón, empresas target, inversionistas target, instituciones públicas.

Fuente: Elaboración propia

Nivel táctico

Estrategia medios tradicionales:

La estrategia en medios tradicionales se basará en pretender posicionar en públicos de interés y medios de comunicación los atributos reputacionales de la municipalidad de Sarchí.

Construcción de un storytelling

Un storytelling o relato de la historia de Sarchí y de la municipalidad, ayudará a generar un sentimiento de pertenencia mayor al cantón y una fidelidad a los valores que históricamente han caracterizado a Sarchí.

La construcción y redacción de la historia de Sarchí puede ser costoso. Para poder realizarlo, la municipalidad de Sarchí puede buscar aliados estratégicos para costearlo, por medio de patrocinios, o buscar algún donante que escriba la historia del cantón. El producto resultante puede mantenerse en sistemas electrónicos.

Tabla 51: Proyecto construcción de un storytelling

Actividad: CG.S1.A1.	Construir un relato unificado de la historia de Sarchí
Descripción:	Construir un storytelling y divulgarlo para que corresponda con un desarrollo de los valores y atributos reputacionales de la Municipalidad de Sarchí. El plan consistiría en buscar la donación de la construcción de un relato sobre el cantón de Sarchí.
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar el escritor 2. Obtener el financiamiento por medio de patrocinios 3. Elaborar el proyecto 4. Edición 5. Diagramación 6. Divulgación 7. Gestión de prensa
Implementación	<p>Es importante valorar la posibilidad de que el escritor sea un habitante del cantón, con lo cual se desarrollaría un apoyo al talento local.</p> <p>También es importante la gestión y difusión del producto final. Para ello, la Municipalidad debe construir en su momento un pequeño plan de difusión que debe incluir gestión de prensa, pero también acercamientos a las fuerzas vivas de la comunidad y a la población en general.</p>
Públicos	Todos los públicos de interés.

Fuente: Elaboración propia

Comunicación interna:

En materia de comunicación interna se recomienda elaborar un boletín interno bimensual o mensual con información importante sobre las informaciones centrales que la Municipalidad. También se recomienda la realización de talleres en liderazgo y comunicación asertiva para todos los trabajadores con puestos de jefatura, esto repercutirá en una mejor comunicación en los propios equipos de trabajo.

Generación de un boletín interno

Se propone la construcción de un boletín interno de comunicación que desarrolle información de interés para los colaboradores. Este boletín se recomienda sea mensual o bimensual, según la capacidad de la Municipalidad de Sarchí.

Mientras no exista un equipo de comunicación en la Municipalidad, este proyecto debe ser liderado por Recursos Humanos y contar con el apoyo de la Comisión de Sostenibilidad. El boletín puede ser difundido por correo electrónico y publicado a manera de afiches en zonas comunes de tránsito de los trabajadores de la Municipalidad.

Se recomienda que el boletín interno se divida en secciones según las tres dimensiones de la sostenibilidad. Es importante que las notas sean pequeñas, no más de dos párrafos, para facilitar su comprensión. También se recomienda hacer un concurso interno para poner el nombre del boletín y así incentivar a los trabajadores.

Tabla 52: Boletín Interno

Actividad: CG.R1.A1.	Desarrollar un boletín interno para informar a los trabajadores de la Municipalidad de Sarchí
Descripción:	Construcción de un boletín interno que permita mejorar los canales de comunicación interna entre la municipalidad y que vincule mejor a los colaboradores con la Municipalidad y así se pueda desarrollar un nivel de encadenamiento.

Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurso para la definición del nombre del boletín 2. Diseño del dommy del boletín 3. Reunión periódica para definir los temas del boletín 4. Redacción del boletín 5. Diseño de los afiches con noticias 6. Publicación de los boletines
Implementación:	El liderazgo del proyecto debe estar en Recursos Humanos, sin embargo, la comisión de sostenibilidad y los encargados de comunicación son quienes realizarán el boletín.
Públicos	Trabajadores
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Comisión de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Capacitación para una comunicación asertiva para directores:

Es importante desarrollar talleres que potencien las capacidades comunicativas de las jefaturas. Este tipo de habilidad blanda podría contribuir para que las jefaturas funciones como canales en doble vía de comunicación y contribuyan a desarrollar un ambiente laboral sano basado en la transparencia.

Tabla 53: Talleres de comunicación asertiva

Actividad: CG.R1.A2.	Talleres en comunicación asertiva y liderazgo para las jefaturas
Descripción:	Planificar a lo largo del año talleres de liderazgo y comunicación asertiva para las jefaturas que permita mejorar los canales de comunicación entre estas y su equipo. Esto repercutirá en una mejoría en los equipos de trabajo

Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calendarizar los talleres 2. Buscar capacitadores 3. Escoger equipos piloto 4. Aplicar los talleres 5. Evaluar los resultados
Implementación:	Es importante revisar el estado de la comunicación de cada departamento para poder evaluar los resultados del programa. Además, dar seguimiento al crecimiento de los métodos de comunicación de los equipos
Públicos	Jefaturas
Actores involucrados:	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Comisión de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Comunicación externa:

Las líneas generales de la comunicación externa se basarán en la segmentación de los públicos a los cuales se les llegará la información. No es lo mismo, los públicos de interés cantonales como los externos al cantón, no es lo mismo, los públicos organizados en grupos de interés que los colectivos.

Creación de un Landing Page para los principales públicos de interés:

La Municipalidad de Sarchí tiene monitoreados sus públicos más importantes. Estos públicos de interés reciben información regular de la Municipalidad, pero solo aquella que proviene directamente de los temas en los cuales se relacionan con autoridades municipales. Estas organizaciones e instituciones públicas y privadas, podrían servir como caja de resonancia de los principales proyectos municipales.

El landing page consiste en un instrumento comunicativo que se envía principalmente por correo electrónico y que tiene pequeñas notas cortas, de temas de interés para estas organizaciones.

Este landing page debe tener una periodicidad de al menos una vez al mes.

Tabla 54: Landing Page

Actividad: CG.R1.CE1.A1.	Landing Page para grupos externos
Descripción:	Se plantea desarrollar un landing page pequeño para los actores sociales y económicos con los que se relaciona la Municipalidad de Sarchí. Este landing page incluirá información relevante para estos públicos de interés
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la lista de públicos de interés a la que se les enviará 2. El comité de sostenibilidad establecerá mensualmente los temas 3. El comité de sostenibilidad elaborará los artículos y diagramará el landing page 4. Se envía el landing page
Implementación:	Es importante estar en contacto con los públicos de interés a los que se les envía el landing page para conocer su experiencia y si les ha servido como información municipal
Públicos	Organizaciones comunales, empresariales e instituciones públicas
Actores involucrados:	- Comisión de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Pizarras informativas en los distritos:

La comunicación externa para la colectividad de las personas que residen en el cantón es tan importante como la comunicación con los grupos de interés. Por esta razón una táctica que puede servir es en los parques de cada distrito elaborar pizarras informativas para colocar artículos de interés de la municipalidad. También un plan B puede ser llegar a acuerdos con las iglesias católicas y protestantes para tener pizarras conjuntas en los templos.

Los artículos deben ser cortos, máximo dos párrafos por artículo, en letra grande para que puedan ser leídos con facilidad. Las pizarras deben evitar que las inclemencias del tiempo deterioren los artículos.

Tabla 55: Pizarras informativas

Actividad: CG.R1.CE1.A2.	Pizarras informativas
Descripción:	Las pizarras informativas son un instrumento básico dirigido para las comunidades permitiendo la democratización de la información. Este mecanismo tiene una serie de ventajas entre los que están: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el entendimiento y el conocimiento de la comunidad. • Mejorar destrezas y prácticas de los hogares y de miembros influyentes de la comunidad. • Aumentar el compromiso en asuntos comunitarios por todos los grupos sociales • Facilitar un acceso a la información más equitativo.
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar los puntos donde se ubicarán las pizarras 2. Hacer una presentación a las comunidades de las pizarras y la información que podrán encontrar 3. Seleccionar las informaciones a colocar 4. Redacción, edición y diagramación de textos
Implementación:	No hay elementos relevantes en esta actividad
Públicos	Residentes en el cantón de Sarchí
Actores involucrados:	- Comisión de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Gestión de prensa:

Los medios de comunicación representan un público de interés que muchas veces se subestima. Es por esa razón que la Municipalidad de Sarchí debe tener canales de encadenamiento con este público de interés.

Una de las formas posibles es establecer pauta publicitaria en medios de comunicación, pero independientemente del presupuesto que maneje para ese tema la Municipalidad de Sarchí, es importante hacer una gestión de prensa periódica para desarrollar este encadenamiento.

Por lo menos una vez al mes debe hacerse una gestión de prensa que permita posicionar mensajes claves en los medios de comunicación.

Tabla 56: Gestión de prensa

Actividad: CG.R1.CE1.A3.	Gestión de prensa
Descripción:	La gestión de prensa establece canales de comunicación con los medios de comunicación. Esto es importante para construir cajas de resonancia de los mensajes clave de la Municipalidad. La gestión de prensa debe estar centralizado entre el alcalde y la persona que él designe para esa función. Es importante que se sistematice el desarrollo de una base de datos de medios de comunicación.
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la lista de medios de comunicación 2. Definir el redactor 3. Desarrollar los contenidos 4. Realizar las gestiones 5. Realizar los análisis de impacto (PR Value)
Implementación:	Es importante que la persona encargada implemente un machote de comunicado para mantener una formalidad que permite al periodista identificar a su fuente.
Públicos	Medios de comunicación
Actores involucrados:	- Alcaldía

Fuente: Elaboración propia

Comunicación para la sostenibilidad

El fomento de la sostenibilidad en el cantón debe utilizar técnicas de C4D (communication for development) para promover que todos los agentes económicos y sociales empujen hacia el mismo fin los procesos de sostenibilidad.

Para poder hacer esto, la Municipalidad de Sarchí debe ser ese agente de cambio que lidere la transformación del cantón y esto permita que las prácticas sean consistentes en el tiempo.

Varias son las subactividades que deben desarrollarse en el marco de estrategias C4D para promover la sostenibilidad en el cantón. En el caso específico se recomiendan tres básicas:

- **Ludogogía:** Desarrollar juegos y concursos principalmente para las personas más jóvenes que permita a las nuevas generaciones comprender conceptos básicos de la sostenibilidad y entiendan la importancia de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible. Para esta actividad se puede trabajar con la dirección regional del Ministerio de Educación Pública.
- **Alianzas estratégicas para desarrollar campañas:** La Municipalidad de Sarchí puede desarrollar alianzas con otras instituciones dentro del cantón para desarrollar actividades públicas que fomenten la sostenibilidad.
- **Presentación pública de reportes de sostenibilidad:** Anualmente presentar un reporte público de sostenibilidad que permita mostrar la importancia de reportar los avances en sostenibilidad.

Tabla 57: Comunicación para la sostenibilidad

Actividad: CG.R1.CE1.A4.	Comunicación para la sostenibilidad
Descripción:	Estrategias C4D para promover los valores de la sostenibilidad, ODS, Desarrollo regenerativo, Reporte de sostenibilidad y otros, en alianzas con organizaciones públicas y privadas.

Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurso sobre sostenibilidad para jóvenes 2. Jornada cantonal por la sostenibilidad realizada en alianza con organizaciones e instituciones públicas 3. Alianzas estratégicas para fomentar la sostenibilidad 4. Reporte anual de resultados de sostenibilidad
Implementación:	El comité de sostenibilidad debe realizar las gestiones para poder establecer las alianzas entre las organizaciones y la municipalidad.
Públicos	Organizaciones comunales, empresariales e instituciones públicas
Actores involucrados:	- Comisión de sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Estrategia digital:

Adicionalmente al trabajo en medios tradicionales, se debe realizar tareas para mejorar las fortalezas digitales de la municipalidad. Las RRSS y el sitio web pueden ser poderosas armas no solo informativas, sino para que los munícipes puedan consultar el estado de sus trámites, obtener información importante y obtener retroalimentación de los usuarios.

Fortalecimiento de las RRSS y sitio web:

Existe un Facebook que se actualiza constantemente, pero las informaciones en su mayoría son reactivas, se necesita un plan estructurado para desarrollar un mejor trabajo digital. También hay un Twitter con solo 15 seguidores y que no se actualiza desde 2013. Esto genera un problema comunicativo porque le resta seriedad al trabajo en redes sociales, por eso se recomienda eliminar esa cuenta.

En cuanto al sitio web es importante cambiar la forma en la que se plantea. El sitio debe renovarse para que pueda cumplir los siguientes objetivos:

- Mostrar información prioritaria (la noticia más nueva data de 2020)

- Mostrar los mensajes clave que la Municipalidad quiere resaltar del cantón y de la municipalidad
- Generar la posibilidad que los usuarios puedan consultar el estado de sus trámites en línea.
- Ser una herramienta informativa sobre las principales acciones de la municipalidad.

Tabla 58: RRSS y sitio web

Actividad: CD.R1.A1.	Fortalecimiento de Redes Sociales
Descripción:	Coherentizar el uso de redes sociales como medio de información, por medio de planes mensuales estratégicos
Subactividades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de planes mensuales de redes sociales 2. Eliminar Twitter 3. Transformar el sitio web.
Implementación:	Debe analizarse la posibilidad de tener un Instagram para trabajar con material gráfico.
Públicos	Todos
Actores involucrados:	- Alcaldía

Fuente: Elaboración propia

Capacitación municipal en la implementación de esta estrategia:

Para realizar todo este planteamiento, se necesita de un equipo profesional, pero si presupuestariamente no es posible para la municipalidad puede realizarse a partir de capacitación de los responsables. Por esa razón se recomienda solicitar a un profesional en comunicación la capacitación del equipo que vaya a implementar esta estrategia.

Implementación:

Se recomienda implementar todos los planes y proyectos de la manera que se plantea en el cronograma de implementación. La primera fase se ejecutará en los primeros 12 meses desde su aprobación y la segunda fase se implementará en los siguientes 12 meses.

	Desarrollo de la campaña de atracción																			
	Evaluación de resultados																			
	*UT: Unidad de Tiempo, equivale a un mes																			

Cronograma de implementación de las recomendaciones

Fase I		UT											
Proceso		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Proyectos de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí													
Diseñar el sello "Sarchí Sostenible"													
Actividad	Realizar alianzas estratégicas												
	Definición del programa y las métricas												
	Invitación a las empresas a participar en el programa												
	Realización de los talleres de sostenibilidad												
	Promoción externa del programa y empresas participantes												
	Evaluación y entrega de los certificados de Sarchí Sostenible												
Generar un premio a las mejores prácticas de sostenibilidad del Cantón de Sarchí													
Actividad	Desarrollar los reglamentos del programa												
	Definir los premios y categorías												
	Difusión del concurso												
	Invitación a las empresas												
	Definición de los ganadores												
Incrementar la protección del recurso hídrico en el cantón de Sarchí													
Actividad	Generación de planes informativos												
	Promoción del cantón												
	Búsqueda alianzas internacionales												
Proceso	Estrategia de comunicación												
Construir un relato unificado de la historia de Sarchí													
Actividad	Buscar el escritor												
	Obtener el financiamiento por medio de patrocinios												
	Elaborar el proyecto												
	Edición												
	Diagramación												
	Divulgación												
Boletín interno													
Actividad	Concurso para la definición del nombre del boletín												
	Diseño del dommy del boletín												
	Reunión periódica para definir los temas del boletín												
	Redacción del boletín												
	Diseño de los afiches con noticias												
	Publicación de los boletines												
Talleres de liderazgo													

Fuente: Elaboración propia

Se calendariza las actividades por unidades de tiempo de un trimestre. Esta calendarización propuesta puede ser variada en los plazos por la capacidad de la Municipalidad de abordar estos temas.

Presupuesto

En cuanto al costo de implementación se aplicará a los proyectos que representan un costo para la Municipalidad de Sarchí. El presupuesto del programa está alineado con el valor esperado de ganancia social de cada proyecto. De esta forma se presenta la inversión inicial para arrancar el proyecto, la inversión para dos años siguientes, la valoración anual neta (VAN) que representa los costos de los tres años sobre su tasa de descuento. La tasa de descuento se presume en 0,05%; mientras que se establece una ratio sobre la VAN anual y se estima finalmente la ganancia social que de manera valorizada se presume por cada proyecto.

El valor del impacto social se calculó en torno a una estimación de los ahorros en torno a las ganancias económicas que obtendrán los públicos de interés. La ratio es la razón entre las variables de valoración de impactos social sobre las variaciones anuales y la tasa de descuento.

Tabla 59: Presupuesto de proyectos

Proyecto	Inversión Inicial	Inversión mantenimiento segundo año	Inversión tercer año	VAN	Ratio	Valoración de impacto social	Relación	Tasa de descuento
Gobernanza ética	\$1 500,00	\$1 000,00	\$900,00	\$1 768,00	1,17	\$25 000,00	7,352941176	0,05
Contraloría de servicios (Sistema de quejas)	\$2 000,00	\$1 500,00	\$1 000,00	\$2 335,00	1,16	\$18 000,00	4	0,05
Incubadora de negocios	\$15 000,00	\$12 000,00	\$11 000,00	\$21 400,00	1,42	\$20 000,00	0,526315789	0,05
Inversiones sostenibles	\$1 200,00	\$1 000,00	\$500,00	\$1 405,00	1,17	\$15 000,00	\$5,56	0,05
Sello Sarchí Sostenible	\$1 500,00	\$800,00	\$700,00	\$1 396,00	0,93	\$25 000,00	\$8,33	0,05
Premio a la excelencia en sostenibilidad	\$1 500,00	\$800,00	\$700,00	\$1 396,00	0,93	\$25 000,00	\$8,33	0,05

Cooperación internacional y nacional para promover la protección del recurso hídrico	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$5 446,00	2,72	\$45 000,00	\$7,50	0,05
Plan de comunicación	\$1 200,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$2 723,00	2,29	\$15 000,00	\$3,57	0,05
Valor total	\$25 900,00	\$20 100,00	\$17 800,00	NA	NA	\$188 000,00	NA	NA

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

En este capítulo se presentarán las conclusiones del presente trabajo de investigación y las recomendaciones para la continuidad del estudio del problema.

1.1 Procesos municipales

Los procesos municipales se basan en el marco jurídico que establece la legislación costarricense. No existe una política gerencial de Recursos Humanos que mire la gestión del talento humano en relación con los procesos establecidos. No existe un código de ética, ni protocolos para atender denuncias o quejas por el servicio.

El manual de clases y cargos, así como la escala salarial fueron aprobados por el Concejo Municipal el 18 de agosto 2020 e implementado a partir del 1° de enero 2021, indicando con claridad el salario que corresponde al perfil de cada puesto.

La estructura de comunicación que se utiliza a nivel interno se basa en directrices emitidas desde los órganos correspondientes.

Anualmente el 100% de los trabajadores realiza una evaluación de su desempeño.

1.2 Sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí

La estrategia de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí está desarrollada en el Plan Cantonal y de Desarrollo Humano Local aprobado en 2021 y que regirá hasta el año 2031 y en el Plan Estratégico Municipal 2021-2026.

Tanto el Plan Cantonal y de Desarrollo Humano Local, así como el Plan Estratégico Municipal están alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible e intentan impactar 14 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Municipalidad de Sarchí da muestras de tener apertura para que, desde sus órganos de gobierno municipal, puedan construir proyectos que impacten sustentablemente los ODS y mejoren las condiciones sociales y ambientales de los habitantes del cantón.

El Plan Estratégico Municipal (PEM) pretende direccionar los esfuerzos de la institución para promover el desarrollo humano en el cantón, en concordancia con las aspiraciones y demandas de los munícipes.

Este plan orienta las políticas, objetivos y líneas de acción que guían el accionar de la municipalidad desde el ámbito de su autonomía, competencias y condiciones particulares para el desarrollo futuro del cantón.

El Plan de Desarrollo Cantonal de Sarchí fue diseñado con un enfoque: integral, participativo y de corresponsabilidad institucional.

El Plan de Desarrollo Cantonal de Sarchí 2021-2031 define los objetivos, estrategias y líneas de acción que se van a impulsar en el cantón para garantizar el bienestar integral de las personas en el largo plazo.

1.3 Procesos críticos de la Municipalidad de Sarchí

El principal proceso crítico identificado dentro de todos los instrumentos de consulta es el proceso de comunicación.

La Municipalidad de Sarchí carece de una visión estratégica del proceso de comunicación tanto interna (relación colaboradores por medio de la estructura jerárquica), como la externa con sus otros públicos de interés. En términos generales, todos los públicos reclaman la necesidad de mejorar los instrumentos, canales y mensajes que la municipalidad desarrolla.

Otro proceso crítico es la gestión de reclamos. La inexistencia de un procedimiento que permita a los usuarios (munícipes) establecer procesos de queja sobre la forma en la que es atendida la gestión impide el desarrollo de un proceso de mejora continua de los

procedimientos internos. Esto ocurre debido a que no existe data que respalde los momentos y gestiones que generan mayor grado de insatisfacción.

La inexistencia de un código de ética no parece ser un tema sensible para los públicos de interés, ya que estos afirman tener una buena imagen de la Municipalidad y de los valores de quienes trabajan en ella. Este atributo reputacional debe ser protegido y potenciado, pues permitiría a la Municipalidad contar con aliados para su modelo de sostenibilidad.

1.4. Experiencias exitosas de sostenibilidad

Las modernas corrientes de gestión municipal buscan construir procesos más participativos en la gestión, mediante modelos donde el habitante tenga mayor posibilidad de proponer ideas de proyectos que impacten sus necesidades.

La existencia de presupuestos participativos en las municipalidades permite desarrollar esquemas donde tanto la municipalidad, como organizaciones locales compartan el desarrollo de infraestructura y la organización de actividades en beneficio de las comunidades.

Ejemplos como el de Proyectos de Desarrollo Local (Prodelo) en Alajuela han permitido que las comunidades comprendan la importancia de darle sostenibilidad a los proyectos de inversión y además sirve de una retroalimentación a la municipalidad.

El Programa de Gestión Ambiental Institucional (PLAMURPGAI) de la Municipalidad de Belén ha permitido a esta institución tener un proceso coherente de gestión ambiental, tanto a nivel interno, sobre los impactos que produce la Municipalidad, como a nivel externo en el ámbito regulatorio y de gestión.

2.1. Impactos generados por la municipalidad según las partes interesadas

Los públicos internos valoran con mucha importancia los temas de la sostenibilidad financiera de la municipalidad.

Por su parte, para los públicos externos, los temas referentes a los atributos reputacionales son los más valorados. Así mismo, consideran importante los temas relacionados con las potestades y funcionalidad del gobierno local.

Para los habitantes de Sarchí, temas económicos como el empleo y la generación de microempresas son temas relevantes a ser tratados por la municipalidad.

Para los públicos de interés de Sarchí no hay una uniformidad sobre cuáles son los principales temas ambientales debe tener en cuenta la municipalidad.

En temas sociales, los diferentes públicos de interés plantean la pobreza como un tema sensible, otro tema es el acceso a espacios públicos, la drogadicción y el apoyo a la cultura también fueron significativos.

3.1. Definición de materialidad

Después del ejercicio de materialidad se definió como temas importantes en la materia fundamental de gobernanza de las organizaciones a:

- Mejorar el sistema de gestión al cliente y simplificación de trámites
- Recolección de impuestos y otros cánones
- Reglamento autónomo de servicios
- Sistema de contraloría de servicios

Después del ejercicio de materialidad se definió como temas importantes en la materia fundamental de Derechos Humanos a:

- Desempleo
- Pobreza
- Acceso a la vivienda
- Informalidad laboral
- Vulnerabilidad a desastres

- Atracción de opciones educativas

Después del ejercicio de materialidad se definió como temas importantes en la materia fundamental de prácticas laborales a:

- Cultura y clima organizacional
- Comunicación interna
- Sistema de compensaciones laborales

Después del ejercicio de materialidad se definió como temas importantes en la materia fundamental de medio ambiente a:

- Uso sostenible de las materias primas y recursos por parte de la municipalidad
- Uso sostenible de la energía por parte de la municipalidad
- Protección de las cuencas hidrográficas
- Gestión de los desechos
- Fomento de empresariado sostenible con el ambiente

Después del ejercicio de materialidad se definió como temas importantes en la materia fundamental de asuntos de consumidores a:

- Desarrollo cultural
- Ordenamiento urbano
- Infraestructura vial
- Incentivar el emprendimiento y la innovación

Después del ejercicio de materialidad se definió como temas importantes en la materia fundamental de asuntos de consumidores a:

- Falta de espacios de recreación

Debido a la naturaleza de la institución que se está trabajando no se identificaron temas materiales en la materia fundamental de Prácticas Justas de Operación.

Otro tema material identificado fue: la problemática del alcoholismo y la drogadicción en el cantón.

4.1 Modelo de gestión:

Se concluye que el modelo de gestión de la Municipalidad de Sarchí tiene sus bases en el Plan Estratégico Municipal puede ser complementado por una serie de principios alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Para implementar la gestión, la Municipalidad de Sarchí posee 5 planes estratégicos:

- El Plan Regulador
- Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local
- Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial
- Plan de Gobierno de la Alcaldía
- Plan Anual Operativo

El modelo de gestión de la Municipalidad de Sarchí ha avanzado, alcanzado una calificación de 8.00 en el último informe de la Contraloría General de la República, sin embargo, hay algunas áreas de mejora para la municipalidad entre las que están:

- Ausencia de un Reglamento de Recolección de Residuos
- Bajo porcentaje de residuos valorizables
- Tasa de recolección de residuos desactualizada
- Ausencia de un plan de mejora en función respuestas del usuario Recolección de Residuos
- Digitalización de procesos
- Plan de mejoras de servicios basados en la retroalimentación de los usuarios
- Una deficitaria ejecución de los recursos para la red vial cantonal
- Ausencia de estudios sobre zonas de personas en condición de vulnerabilidad

- Baja ejecución presupuestaria en servicios sociales

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Municipalidad de Sarchí lo siguiente:

Comunicación y promoción externa:

Realizar actividades periódicas con actores sociales del cantón para promover la sostenibilidad y la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la construcción de un mejor mañana.

Desarrollar foros, debates y conversatorios sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible que permitan construir una ciudadanía crítica sobre el mundo en el que vive y se una a los esfuerzos globales y nacionales para la construcción de un mundo más justo, pacífico y amigable con el ambiente.

Diseñar alianzas con fuerzas productivas del cantón para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Incentivar las iniciativas para la construcción y mejora de las prácticas económicas, sociales y ambientales en el cantón.

Apoyar y promover en las nuevas generaciones procesos de concientización y acción para el cumplimiento de los ODS.

Desarrollar insumos de comunicación que permitan fomentar las prácticas sostenibles en el cantón.

Publicar periódicamente el balance de la gestión de las acciones municipales para mejorar sus indicadores en sostenibilidad por medio de reportes de sostenibilidad basados en la metodología GRI.

Capacitaciones:

Realizar un proceso de capacitaciones constante a la totalidad de los colaboradores, sobre los principios y valores municipales que permita alinear a la totalidad del cuerpo de trabajadores a la política de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí.

Establecer procesos de refrescamiento de los valores de sostenibilidad en la organización.

Comisión de sostenibilidad:

Instaurar una comisión de sostenibilidad que permita sistematizar las acciones de sostenibilidad enmarcadas a un proyecto común.

Capacitar a la comisión en temas de sostenibilidad, de comunicación y de gestión reputacional para que sirvan de advocates de los atributos de sostenibilidad de la organización.

Modelo de Gestión:

Implementar un modelo de gestión que democratice las decisiones municipales, se consulte a las comunidades y exista retroalimentación en todos los sectores de una manera fraterna y cordial.

Desarrollar un modelo de gestión de las acciones y tomas de decisiones transparente a lo interno del cantón, en donde el acceso a la información de la gestión municipal sea democrático.

Implementar un modelo de gestión de quejas y denuncias sobre las acciones municipales que sirva como un catalizador de posibles molestias de los usuarios de los servicios.

Fomentar en los trabajadores políticas de no discriminación, combate al machismo y respeto por los Derechos Humanos, tanto en sus relaciones entre trabajadores como con los usuarios de los servicios municipales.

Implementar los proyectos establecidos en los planes estratégicos municipales alineados a valores de sostenibilidad.

Establecer indicadores de gestión municipal referenciados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Bibliografía

Acevedo R., Sosa M., González Daniel., Partridge W. (2017). *Manual de Gestión Social*. Banco Interamericano de Desarrollo editor.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Manual-de-gesti%C3%B3n-social.pdf>

Agencia de la ONU para el Medio Ambiente (2021, 22 de mayo). *Vivimos insosteniblemente y así no alcanzaremos en 2030 las metas medioambientales de desarrollo sostenible*. PNUMA <https://news.un.org/es/story/2021/05/1492352>

Ágora: Inteligencia para la sostenibilidad (2018, 2 de enero). *¿Sabes lo que es el desarrollo regenerativo? Un concepto más allá de la sostenibilidad*. <https://www.agorarsc.org/sabes-lo-que-es-el-desarrollo-regenerativo-un-concepto-mas-alla-de-la-sostenibilidad/>

Alcaldía de Buenaventura (9 de diciembre del 2021). *El Distrito de Buenaventura vuelve a ser Categoría 1 según Resolución 207 de la Contaduría General de la Nación*. [Comunicado de prensa]. <https://www.buenaventura.gov.co/articulos/el-distrito-de-buenaventura-vuelve-a-ser-categoria-1-segun-resolucion-207-de-la-contaduria-general-de-la-nacion>

Alcaldía de Buenaventura (10 de diciembre del 2021). *Secretaría de Desarrollo Económico y Rural trabajará en el fortalecimiento del gremio portuaria* [Comunicado de prensa]. <https://www.buenaventura.gov.co/articulos/secretaria-de-desarrollo-economico-y-rural-trabajara-en-el-fortalecimiento-del-gremio-portuaria>

Ávila Rocha C, Villegas Morales K, (2019). *Estrategia de cooperación internacional para el desarrollo local enfocada en la implementación de innovación local en la Municipalidad de Curridabat: programa “La experiencia de confianza en el lugar habitado”, periodo 2017-2018* [Tesis para optar por el grado de licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Gestión de la Cooperación Internacional]. Repositorio de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/18312>

Barrios Valenciano, K. y Fallas Garita, M (2016). *Fortalecimiento de la Dirección Ejecutiva de la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica en Gestión de Cooperación Descentralizada* [Tesis para optar al grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Administración y Gerencia de la Cooperación Internacional]. Repositorio Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/14136>

Basombrio I. (2018). *Estrategias de intervención sobre asentamientos informales en Medellín*. Compilado por Gonzalo Quilodrán. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, 2018.

Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Primera Edición. Harper & Brothers editor.

Caravaca Rodríguez, K. Vega Pizarro, M. (2017). *Estudio de encadenamientos locales con empresas potencialmente comercializadoras de producto de microempresarios en los cantones de Liberia, La Cruz y el distrito de Santa Cecilia* [Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Mercadeo Internacional] Repositorio de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/14346>

CEPAL (2002). *Las nuevas funciones urbanas: gestión para la ciudad sostenible*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5747/S02124_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cole, R. J. (2017). *El Desarrollo Regenerativo*. Caminos Hacia la Sostenibilidad. <https://caminossostenibilidad.com/2017/05/17/el-desarrollo-regenerativo-raymond-cole/>

Comisión Económica Para América Latina, CEPAL (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>

Comisión Europea para la Responsabilidad Social (2015). *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>

Contraloría General de la República (2022). *Índice de Gestión de Servicios Municipales*. Consultado el 12 de febrero del 2022. <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/indice-gestion-serv-mun.html>

Defensoría de los Habitantes de Costa Rica (enero 2021). *Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense*. http://www.dhr.go.cr/Red_de_transparencia/indice_transparencia/resultados_itsp/2021/Informe_ITSP_2020_version_final.pdf

Dorsey J. (4 de agosto del 2021). *Millennials: qué salió mal con la generación que pasó de ser ambiciosa a ser infeliz / Entrevistado por Paula Adamo Idoeta*. BBC Mundo. Obtenido de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57999304>

Duan, J., Ma, Z., Wu, P. Elena X., Gabriele H., Lun L., Andrew S., Dabo G., Liang C., Yawen D. y Jürg L (2019). Detection of human influences on temperature seasonality from the nineteenth century. *Nat Sustain* **2(1)**, 484–490, https://www.nature.com/articles/s41893-019-0276-4.epdf?no_publisher_access=1&r3_referer=nature

Erbiti C. (7 de enero del 2018). *Fortalecimiento de la gestión municipal como oportunidad para el desarrollo local sustentable: el caso de Tandil (Pcia. de Buenos Aires)* [Sesión de conferencia]. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración. https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/01/erbiti_cecilia.pdf

Escuela Iberoamericana de Administración Pública (2017). *Ciudad, Gobierno Local y Gobernanza Democrática para el Desarrollo Sostenible #01*. Centro Latinoamericano de Administración Pública (2017). CLAD Editor. https://issuu.com/clad_org/docs/experienciaseiapp-ciudadgobiernoloc

FIFCO (10 de junio del 2021). *FIFCO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <http://www.fifcosostenible.com/fifco-y-los-ods>

Giraldo M (2018). *Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia*. Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica

Global Reporting Initiative (2016). *GRI 101: Fundamentos*. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

González E (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología (1)* 200-215. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291122924002>

González, M., Hernández, A. y Viñas, G. (2001) *Como ser mejor estudiante*. La Habana: CEPES UH. <http://www.uh.cu/investigacion/publicaciones>

Governart (2014). *Sustentabilidad Integrada al Negocio. Reporte sobre Directrices G4 de GRI*. Acción RSE ed. <http://www.governart.com/sitio-web/wp-content/uploads/2021/04/Estudio-Sustentabilidad-Integrada-al-Negocio-2014-ESPANOL.pdf>

Grifa. (24 de junio de 2021). *Rumbo Sostenible*.
<https://www.rumbosostenible.com/gestion-sostenible/que-es-la-gestion-sostenible/>

Hernández C. y Cano M (2017). *La Importancia del Benchmarking como Herramienta para Incrementar la Calidad en el Servicio en las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Hinkelammert F y Mora H (2008). Condiciones Iniciales Para una Política de Desarrollo y del Medio Ambiente. *Revista Economía y Sociedad* (33 y 34) 39-54. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/70>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2011). *Resultados del Censo Nacional 2011*. INEC
https://www.inec.cr/estadisticas?keys=&fuente_tid=157&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=2011 consultado el 10 de junio del 2021.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2011). *Costa Rica: Indicadores de hogar según cantón y distrito*. INEC
https://www.inec.cr/estadisticas?keys=&fuente_tid=157&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=2011, consultado el 9 de junio del 2021.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica INTECO (2022). *INTE 35:01-01*. <https://www.inteco.org/shop/inte-g35-2012-sistemas-de-gestion-de-responsabilidad-social-requisitos-794?search=g35#attr=>

International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000:2010*.
<https://www.iso.org/home.htm>

International Organization for Standardization (2015). *ISO 14001:2015*.
<https://www.iso.org/home.html>

International Organization for Standardization (2015). *ISO 9001:2015*.
<https://www.iso.org/home.html>

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. *INTE 35:2012: Sistemas de gestión de responsabilidad social*. <https://www.inteco.org/shop/inte-g35-2012-sistemas-de-gestion-de-responsabilidad-social-requisitos-794?search=g35#attr=>

Kingo L. (2020). *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales*. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAbsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>

Krick T., Fostater M., Monaghan P. y Sillampää M (2006). *El Compromiso con los Stakeholders: Manual Para las Relaciones con los Grupos de Interés*. Accountability United Nations Environment Programme.
https://www.academia.edu/6324784/El_compromiso_con_los_stakeholders_MANUAL_PARA_LA_PR%C3%81CTICA_DE_LAS_RELACIONES_CON_LOS_GRUPOS_DE_INTER%C3%89S

Ley 8839: de Gestión Integral de Residuos Sólidos. 24 de junio del 2010.
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para_m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68300&nValor3=83024&strTipM=TC

Ley: 4240 (15 de mayo de 1968): Ley de Planificación Urbana.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35669&nValor3=80861&strTipM=TC

López A., Martínez C., Grinberg I, Adaro C (2012). *Nuevos Modelos de Gestión Local: La Articulación de Políticas Públicas y el Protagonismo Ciudadano a Través de la Implementación del Presupuesto Participativo en la Argentina*. Universidad General Sarmiento. <https://www.redalyc.org/pdf/906/90624811004.pdf>

Madrigal L.M. (1 de mayo del 2021). Directorio del FMI aprueba plan de ajuste fiscal de Costa Rica para acceder a crédito de \$1778 millones. *Delfino.com* (2021). <https://delfino.cr/2021/03/directorio-del-fmi-aprueba-plan-de-ajuste-fiscal-de-costa-rica-para-acceder-a-credito-de-1778-millones>

Martínez Cabrera F. (1987). *El Método Inductivo. Tesis para obtener el grado de Maestro en Metodología de las Ciencias*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Repositorio Institucional <http://eprints.uanl.mx/5599/1/1080071376.PDF>

Marx K. (1973). *El Capital: Crítica de la Economía Política Tomo I*. Instituto Cubano del Libro, ed. y trad. (original publicado en 1875).

Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica, (2020). *II Informe Nacional Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. MIDEPLAN <file:///C:/Users/CLC08/Downloads/Segundo%20Informe%20Voluntario%20ODS%20Costa%20Rica.pdf>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (16 de julio del 2020). *Contracción económica por la pandemia afecta el empleo en Costa Rica* [Comunicado de Prensa].

http://www.mtss.go.cr/prensa/comunicados/2020/julio/cp_32_2020.html Consultado el 11 de junio del 2021

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile (2021). *Plan Metropolitano de Movilidad Santiago*. <https://www.mtt.gob.cl/santiago-2030-mtt>

Miranda V. y Madrigal L. (2019). Experiencias y Casos de Estudio de Ciudades Inteligentes Sustentables. <http://ru.iiec.unam.mx/4720/1/4-210-Miranda-Madrigal.pdf>

Municipalidad de Alajuela (2021). *Evaluación Anual de Prodelos*. https://www.munialajuela.go.cr/cms/api/File/DownloadFile/OtherFiles/Evaluacion_Prodelo_Anual_2020_25-01-2021_12_39_10.pdf

Municipalidad de Belén (2021). *Programa de Gestión Ambiental Institucional*. <https://www.belen.go.cr/documents/20181/76522/PGAI-PLAMUR+BELEN/d2beba0d-97c5-4448-8ab0-7ff861a98619>

Municipalidad de Montes de Oca Sitio Web (consultado el 12 de diciembre del 2021). <https://montesdeoca.go.cr/>

Municipalidad de Montes de Oca Facebook (consultado el 12 de diciembre del 2021). <https://www.facebook.com/gobmontesdeoca>

Municipalidad de Sarchí (2021). *Plan de Desarrollo Humano Local 2021-2031*. <https://www.munisarchi.go.cr/>

Municipalidad de Sarchí (2021). *Plan Estratégico Municipal*. <https://www.munisarchi.go.cr/>

Olson. (14 de Junio de 2016). *Sustainability and CSR: A Word about Terms*. BSR. ORG. Obtenido de <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/sustainability-and-csr-a-word-about-terms>

Orbea Celaya T (2019). *Gobernanza y sistemas de gestión para el desarrollo urbano sostenible*. Tomado de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). *Gobernanza de las ciudades: los ODS como guía para la acción*.
https://www.researchgate.net/publication/337241253_Gobernanza_de_las_ciudades-_los_ODS_como_guia_para_la_accion

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Agenda para el Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. 2015 será un año de transformaciones a nivel mundial*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015-sera-un-ano-de-transformaciones-a-nivel-mundial/>

Organización de las Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. ONU
http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Organización de las Naciones Unidas (6 de julio del 2021). El COVID-19 agranda el desafío para lograr la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. *Noticias ONU Mirada Global: Historias Humanas*. <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494042>

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas* [Nota Técnica]. OIT.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_779114.pdf

Programa de Investigación en Desarrollo Urbano Sostenible Universidad de Costa Rica- (ProDUS-UCR) (2020). *Reglamento de Desarrollo Sostenible, Municipalidad de San Carlos*.

<https://www.munisc.go.cr/documentos/Secciones/19/Reglamento%20de%20Desarrollo%20Sostenible.pdf>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Índice de Igualdad de Género*. PNUD <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/library/indice-de-desarrollo-de-genero--idg-.html>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Índice de Desarrollo Humano ajustado por Desigualdad (IDH-D)*.

<https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/library/indice-de-desarrollo-humano-ajustado-por-desigualdad-.html>

Rassmusen Sabina y Valencia Helena (2018). *Gobernanza en el Pacífico sur: entre las rentas ilegales, el recrudecimiento de la violencia y la implementación escasa de los programas de desarrollo con enfoque territorial*. Fundación Frederick Ebert Editor. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/14615.pdf>

Salazar Cortés D. (2015). *Propuesta para el fortalecimiento de la gestión de la cooperación internacional en la Municipalidad de Esparza* [Tesis el grado de Magíster Scientiae en Relaciones Internacionales y Diplomacia con énfasis en Administración de Proyectos de Cooperación]. Repositorio de la Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/15282>

Sánchez Sánchez-Cañete Fernando (2008). *Métodos de Investigación Cualitativa*. Safe Creative Madrid editor. https://www.academia.edu/21779509/METODOS_DE_INVESTIGACION_CUALITATIVA

Sala Constitucional, Poder Judicial. (21 de diciembre de 1993) Sentencia 06706-93
[Sancho González E.]. <https://vlex.co.cr/vid/-497257030>

Santillan Peralvo F. (2005). *Modelo de gestión y gerencia para gobiernos locales alternativos*. EED/EZE, Universidad Andina Simón Bolívar.
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Ecuador/ciudad/20121005104920/06modelo.pdf>

Savater F. (2014). *Ética para la empresa*. Grupo Editorial España. Primera edición.

Westreicher, G. (14 de agosto de 2020). *Análisis de Datos*. *Economipedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-datos.html>

Yamane T (11 de abril del 2021). *Millennials y Generación Z son más orientados a la sostenibilidad, incluso cuando se trata de dinero*. LA Network editor. Obtenido de:
<https://la.network/millennials-y-generacion-z-son-mas-orientados-a-la-sostenibilidad-incluso-cuando-se-trata-de-dinero/>

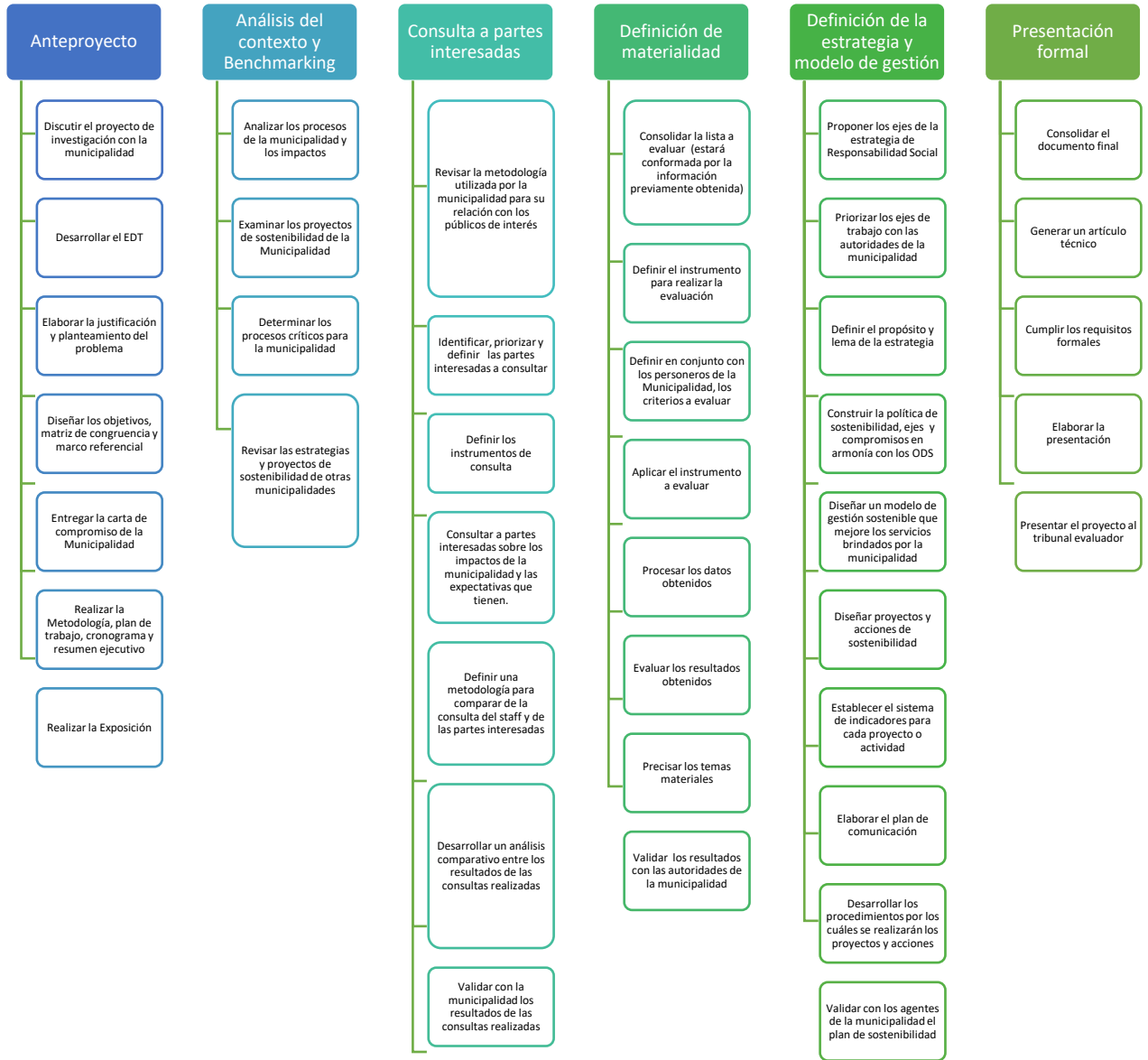
Anexos

Anexo 1: Estructura Detallada de Trabajo

Ilustración 21: Estructura Detallada de Trabajo

Producto:

“Modelo de gestión sostenible de la Municipalidad de Sarchí para impactar los ODS”



Anexo 2: Matriz de congruencia

Tabla 60: Matriz de congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA						
Tema: Modelo Gestión Sostenible de Sarchí para impactar los Objetivos de Desarrollo Sostenible						
INTRODUCCIÓN			CONCEPTUAL	METODOLÓGICO		
Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conceptos Teóricos principales	Método, enfoque y alcance	Sujetos y Fuentes de información	Técnica e Instrumento
¿Cómo desarrollar un modelo de gestión sostenible para la municipalidad de Sarchí que impacte los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Diseñar un modelo de gestión sostenible para la Municipalidad de Sarchí que permita generar un impacto real en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Describir el contexto socio ambiental del cantón y los proyectos y acciones de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí.	Responsabilidad Social: responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente (ISO 26000)	Método: Inductivo	Sujetos: Alta gerencia de la municipalidad Personas participantes en los proyectos de sostenibilidad	Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas: *Recopilación documental: De textos, proyecto, políticas y protocolos de la Municipalidad de Sarchí y otras municipalidades *Entrevista semiestructurada para los stakeholders *Observación participante de los diferentes proyectos y el desenvolvimiento de los participantes *Investigación activa-participativa de los stakeholders de la organización
			Impacto Ambiental: Cualquier cambio en el ambiente, sea adverso o beneficioso, resultante en todo o en parte de las actividades, productos o servicios de la organización (ISO 14001)	Enfoque: Mixto (cuantitativo-cualitativo)		
			Teoría de Triple Utilidad: La estrategia de Triple Utilidad define objetivos estratégicos para las tres dimensiones bajo las que opera, Dimensión Económica, Social y Ambiental. Estos objetivos estratégicos a su vez desencadenan una serie de iniciativas y proyectos para lograr las metas corporativas definidas. (FIFCO).	Tipo de investigación: Explicativa		
		Desarrollar una consulta a las partes interesadas sobre los impactos positivos y negativos que tienen las	Público de interés: todos esos individuos, empresas, instituciones o grupos que se interrelacionan con la empresa u organización creando relaciones simbióticas	Método: Inductivo	Sujetos: funcionarios municipales, Partes interesadas	Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas:

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: Modelo Gestión Sostenible de Sarchí para impactar los Objetivos de Desarrollo Sostenible

INTRODUCCIÓN		CONCEPTUAL	METODOLÓGICO			
		acciones, las decisiones políticas y la administración municipal en su situación económica, social y ambiental.	donde las acciones de uno afectan al otro (elaboración propia).	Enfoque: Mixto (cuantitativo-cualitativo)	Fuentes primarias: Partes interesadas Funcionarios municipales	*Revisión Documental de los diferentes protocolos y políticas *Taller: de stakeholders *Focus Group: para profundizar el conocimiento de los stakeholders *Análisis del discurso, de los participantes
		Determinar los temas materiales de la Municipalidad de Sarchí que sirvan de fundamento para el diseño de la estrategia de sostenibilidad.	Materialidad: Algo que tiene real importancia o grandes consecuencias. (Acción RSE)	Método: Inductivo	Sujetos: Funcionarios municipales	Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas: *Taller de materialidad desarrollado por AED *Análisis del discurso
		Diseñar una estrategia de sostenibilidad y conceptualizar un modelo de gestión sostenible que permitan a la Municipalidad de Sarchí mitigar los impactos a las partes interesadas y mejorar sus índices de cumplimiento en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Gestión sostenible: La gestión sostenible es un decálogo de valores humanos, éticos y medioambientales, desde la perspectiva de la calidad y la excelencia, que tiene por objeto dotar a las sociedades de un instrumento de referencia, para el desarrollo sostenible de las empresas, las instituciones y las comunidades (Rumbo Sostenible)	Método: Inductivo	Sujetos: funcionarios municipales	Para recopilar la información de este objetivo se usarán las siguientes técnicas: Focus Group con la alta gerencia para definir las líneas finales.
				Enfoque: Mixto (cuantitativo-cualitativo)	Fuentes primarias: Funcionarios municipales	
				Tipo de investigación: Explicativa	Fuentes secundarias: Taller de AED	
				Enfoque: Mixto (cuantitativo-cualitativo)	Fuentes primarias: funcionarios Municipales	
				Tipo de investigación: Explicativa	Fuentes secundarias: No aplica	

Plan de trabajo y cronograma							
Fase	Actividades	Responsable	Estado	Cronograma semanal			
Fase 3				mar-22			
				1	2	3	4
	Revisión por parte del Programa de Posgrado	MRI	Concluido				
	Realización de observación y mejoras	MRI	Concluido				
	Defensa final	Est/MRI	Concluido				

ANEXO 3 bis

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
Económico	Interno	Estabilidad financiera	Se observa un crecimiento en los ingresos municipales, además entre los años 2018 y 2019 hubo una mejor ejecución del presupuesto.	Contar con herramientas tecnológicas adaptadas a las nuevas normativas contables y presupuestarias para un control financiero.
				Revisar periódicamente el comportamiento de ingreso – gasto, con la finalidad de no incurrir en situaciones de déficit.
				Depurar las bases de datos existentes para evitar errores en la gestión de cobro.
				Mantener actualizadas las tasas municipales, Para garantizar la rentabilidad de los servicios y la oportunidad de inversión.
				Desarrollar y ejecutar estrategias para la disminución de la tasa de morosidad y así garantizar mayores ingresos a las arcas municipales.
		Ingresos propios	Los ingresos propios municipales son: Impuesto sobre bienes inmuebles, impuesto sobre construcciones, patentes municipales, patentes de licores, alquiler de locales, venta de agua, servicio de recolección de basura, servicio de aseo de vías, servicio de parques, servicio de cementerio. Se tiene la autonomía para definir las bases imponibles y las tarifas requeridas para que cada servicio sea sostenible.	1- Dar mantenimiento continuo al catastro municipal. 2- Actualizar la ley de patentes municipal. 3- Reparar los locales comerciales para recuperar la inversión mediante el cobro de alquileres. 4- Mejorar el sistema de inspección de construcciones. 5- Mantener actualizadas las tasas municipales.
		Tarifas de servicios	La última actualización de tarifas se publicó en La Gaceta No.224, del 07 de setiembre de 2020. Dichas tarifas fueron aprobadas por el Concejo Municipal,	Continuar con las revisiones anuales de las tarifas, realizando estudios tarifarios basados en las mejores

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
			mediante el artículo VI, acuerdo N° 2 y el artículo VI, acuerdo N° 3, de la Sesión Ordinaria N° 016 celebrada el día 18 de agosto de 2020.	prácticas y modelos, para presentarlas al Concejo Municipal y publicarlas en La Gaceta.
		Patentes	Se requiere una actualización de la normativa de patentes, ya que no se adapta a la realidad actual.	Presentar a la Asamblea Legislativa una propuesta de ley de patentes para la Municipalidad de Sarchí.
		Infraestructura municipal	<p>Se cuenta con una evaluación del estado de la infraestructura municipal por parte de una persona del INS, en donde se indica los riesgos del edificio. Se han realizado mejoras en el mismo, como el cambio del techo debido a que estaba en muy malas condiciones; además, se quitó el techo del parqueo, ya que presentaba un riesgo. Cabe rescatar que el edificio municipal no cuenta con seguro contra desastres naturales debido a que debe corregir una parte de la instalación eléctrica.</p> <p>No existe una oficina de salud ocupacional, sin embargo, es notorio que la mayoría de mobiliario no es ergonómico. En cuanto a espacio, no es uniforme, ya que existe espacios muy pequeños y otros más grandes. Actualmente, se está dando un cambio en cuanto al aumento del uso de computadoras portátiles, por lo que se deberían invertir en equipo ergonómico para el uso de las laptops.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura física del edificio municipal para brindar un servicio de calidad a las personas contribuyentes, cumpliendo con la ley 7600. Realizar un diagnóstico del estado de los edificios, mobiliario municipal y distribución de oficinas, para propiciar acciones de mejora en beneficio de las personas servidoras públicas. Rotular las oficinas, para una mejor orientación a las personas visitantes. Incluir dentro del presupuesto recursos económicos para el mantenimiento de los locales comerciales, para la obtención de nuevos ingresos mediante el cobro de alquileres. Acondicionar apropiadamente el Plantel Municipal para la protección y conservación de los bienes que ahí se almacenan. Habilitar un espacio de reuniones dentro del edificio municipal para las sesiones de trabajo grupales. Construir un comedor para el personal municipal con el fin de

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				<p>contar con un espacio idóneo para el consumo de alimentos.</p> <p>Crear una comisión de salud ocupacional para analizar y proponer acciones de mejora al entorno laboral de la Municipalidad.</p> <p>Elaborar un plan de continuidad de los servicios en caso de afectación estructural del edificio.</p> <p>Instalar un sistema de circuito cerrado de monitoreo con cámaras digitales para mayor seguridad del edificio, personal municipal y de las personas visitantes.</p> <p>Mejorar la infraestructura de comunicaciones en el edificio municipal, para un mayor rendimiento en la calidad del servicio.</p>
		Normas contables	<p>Las normas contables emitidas por Contabilidad Nacional y la Contraloría General de la República son acatadas para los controles contables.</p> <p>Existe superávit debido a la baja ejecución de los proyectos presupuestados.</p> <p>Todos los años se incorpora en el presupuesto un monto mínimo para el cumplimiento de la ley 8488.</p> <p>Las personas síndicas están a cargo de la asignación del destino de las partidas específicas, así como de su ejecución.</p> <p>Las partidas específicas son recursos girados a cada Asociación de Desarrollo y estos están administrados por las juntas directivas.</p>	<p>Automatizar los procesos de registros contables y presupuestarios.</p> <p>Planificar la ejecución de proyectos con partidas específicas.</p> <p>Aumentar el monto presupuestado para la atención de emergencias en el cantón, a través de una política interna que condicione a todas las unidades a separar recursos para estas actividades.</p>
		Gobernanza		Elaborar y ejecutar el sistema de control interno que contemple el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional,

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				<p>considerando la normativa vigente en la materia.</p> <p>Actualizar la ley de patentes municipal para un cobro más justo y equitativo, con el fin de atraer inversión al cantón.</p> <p>Actualizar, desarrollar e implementar manuales de procedimientos de las dependencias municipales, para conocer el debido proceso de las actividades que se realizan.</p> <p>Implementar la simplificación de trámites con el fin de ofrecer un servicio de calidad y ágil a las personas usuarias.</p> <p>Actualizar y aplicar los reglamentos municipales existentes para su respectiva implementación, tanto interno como externo de la municipalidad.</p> <p>Actualizar el reglamento autónomo de servicio de la Municipalidad de Sarchí.</p> <p>Establecer un sistema de evaluación de desempeño de acuerdo con la normativa vigente, para medir el rendimiento del personal municipal.</p> <p>Establecer y regular el procedimiento para la asignación, aplicación, ejecución y control de los presupuestos participativos, impulsando la toma de decisiones de la sociedad civil, con una perspectiva de género para los proyectos que se definan y ejecuten bajo esta modalidad.</p>

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				<p>Propiciar espacios para la rendición de cuentas periódicas, con el fin de mantener informada y actualizada a la población sarchiseña, sobre las acciones que se realizan desde el gobierno local.</p>
	Externo	Ordenamiento territorial	<p>Se tiene proyectado que para el 2022 se iniciará con el proceso de actualización del Plan Regulador. Existe la necesidad de contar con Índice de Fragilidad Ambiental (IFA) ya que ante la ausencia de los mismos se aplica la normativa nacional en el área ambiental. Con respecto a la existencia de evaluación del riesgo, estas se emiten por el certificado de uso de suelo, solicitud de inspección en donde se evalúa riesgos emergentes.</p>	<p>Incorporación y ejecución de IFA en el cantón. Digitalización de la documentación. Creación de la Unidad de Inspectores</p>
		Desarrollo Económico local		<p>Crear un plan de trabajo interinstitucional que promueva la empresariedad junto con las academias que permitan generar los conocimientos y capacidades. Participar en ferias internacionales que demuestren el talento de los habitantes del cantón. Crear un programa municipal que empodere a las mujeres y que brinde herramientas para la generación de nuevos emprendimientos locales. Conformar una comisión para la protección y recuperación del comercio y servicios en situaciones de desastres.</p>

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
		Infraestructura Vial	<p>En el Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial, detalla las rutas más transitadas y establece políticas que guiarán el accionar de la Unidad Técnica de Gestión Vial (UTGV)</p> <p>La coordinación con instituciones nacionales de vialidad es deficiente, debido a la ausencia de respuesta a múltiples solicitudes emitidas desde la UTGV y Alcaldía Municipal, por lo que la existencia de ciertas problemáticas continúa.</p> <p>Con respecto a la relación intercantonal existe una buena comunicación y trabajo conjunto con las Municipalidades de Naranjo y Grecia.</p> <p>Se cuenta con contenido económico para atención de desastres, se lleva un control entre los reportes al 9.1.1 para su respectiva inspección.</p>	<p>Mejorar la coordinación con las instituciones para con las Municipalidades.</p> <p>Fortalecimiento del equipo para mayor rendimiento en obras municipales.</p> <p>Conformación de una comisión de gestión del riesgo.</p> <p>Mapear las rutas alternas para el acceso al cantón en casos de emergencias.</p>
Social	Interno	Gestión del Talento Humano	Existe un reglamento de organización y servicios Escala salarial aprobada en agosto 2020.	Establecer programas de capacitación y actualización de conocimiento. Revisar constantemente la escala salarial para ajustarla a la realidad institucional.
		Talento Humano	Existe un reglamento de organización y servicios escala salarial aprobada en agosto 2020.	<p>Velar por el cumplimiento y actualización de la normativa para los procesos de reclutamiento y selección del personal.</p> <p>Valorar la factibilidad de la apertura de una plaza en gestión de riesgo.</p> <p>Valorar la factibilidad de la apertura de una plaza de Contraloría de Servicios para una mejor atención a las personas del cantón.</p>

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				<p>Realizar un estudio de clima organizacional que permita generar planes de mejora en el corto y mediano plazo, velando por la satisfacción del personal.</p> <p>Realizar un estudio de cargas de trabajo para conocer las actividades, los tiempos y los métodos de trabajo, con el fin de proponer acciones de mejora.</p> <p>Establecer un programa de capacitación y actualización de conocimientos para el personal municipal, tanto administrativos como de campo.</p> <p>Incentivar espacios de formación sobre la gestión pública para las personas regidoras y síndicas.</p> <p>Impulsar la capacitación en la temática de planificación estratégica y gestión de proyectos a nivel municipal, para generar nuevos conocimientos y habilidades en las personas funcionarias.</p> <p>Capacitar a las personas funcionarias en la temática de shapefiles y Sistema de Información Geográfica para generar nuevas capacidades y conocimientos en estos temas.</p>
	Externo	Turismo	El sector turístico es uno de los sectores más importantes.	<p>Incentivar a los grupos organizados a fortalecer, formular e implementar proyectos de turismo rural comunitario con enfoque de género para generar mayor autonomía económica.</p> <p>Diversificar la oferta turística para posicionar</p>

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				<p>los atractivos naturales y culturales del cantón. Posicionar a Sarchí como un cantón con gran atractivo turístico para incentivar la visitación nacional e internacional. Desarrollar un instrumento de implementación del Plan Regional de Turismo del Sector de Occidente. Valorar la factibilidad en la apertura de una plaza de gestión turística y cultural a nivel municipal para impulsar la visitación turística y el rescate cultural del cantón.</p>
		Educación		<p>Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas, academia y empresa privada para la formación y capacitación técnica acorde con la demanda laboral del cantón y las brechas educativas y laborales de género. Gestionar capacitaciones técnicas y sobre habilidades para la vida con enfoque de género, dirigidas a personas lideresas comunitarias que les permita un mejor desempeño en sus funciones.</p>
		Empleabilidad		<p>Diseñar e implementar una plataforma digital que sirva como bolsa de empleo a nivel cantonal. Incentivar espacios de sensibilización institucionales y en el sector privado sobre inclusión y empleabilidad de personas con discapacidad, que favorezcan la autonomía económica de esta población.</p>

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				<p>Informar a las juventudes del cantón sobre las oportunidades de capacitación y recursos económicos disponibles para emprendimientos, empresariedad y empleabilidad.</p> <p>Promover ferias de empleo.</p>
		Política social local		<p>Contar con espacios de escucha y acogida para personas en situación de calle y abandono.</p> <p>Prevención del riesgo suicida, intento suicida y disminución del suicidio</p>
Ambiental	Interno	No hay	No Hay	No Hay
	Externo	Recurso Hídrico		<p>Desarrollar un programa de gestión integral del recurso hídrico, que contemple el servicio de abastecimiento de agua potable que brinda la Municipalidad y los demás prestadores del servicio.</p> <p>Desarrollar e implementar un Plan Municipal para la adquisición de las propiedades donde se ubican las nacientes de agua, captadas o por captar por parte de la Municipalidad.</p>
		Protección ambiental		<p>Iniciar un proceso de adquisición de terrenos para la preservación de áreas protegidas en las categorías de manejo establecidas por el SINAC, ubicadas en el cantón.</p> <p>Actualizar e implementar el Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI), con el fin de establecer medidas, mitigación, compensación y restauración de los impactos ambientales a</p>

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				<p>corto, mediano y largo plazo, en cuanto a la gestión interna municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar estrategias guiadas para la sustitución de plástico de un solo uso en el cantón con el fin de promover alternativas renovables y compostables. • Incentivar la participación ciudadana mediante campañas con enfoque de género en pro de la protección de los recursos naturales que posee el cantón.
		Residuos Sólidos		<p>Actualizar y ejecutar el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PMGIRS).</p> <p>Promover el compostaje domiciliario, empresarial e institucional para reducir el volumen de residuos orgánicos y que estos puedan ser utilizados como enmienda de suelos y sustrato para las plantas.</p>
		Promoción Ambiental		<p>Fomentar en la ciudadanía una cultura responsable con el ambiente promoviendo la incorporación de instituciones, hogares y empresa privada al Programa de Bandera Azul.</p> <p>Continuar con las campañas de limpieza y reforestación para la debida protección del recurso hídrico y áreas protegidas.</p> <p>Continuar con el programa de capacitaciones y charlas en los centros educativos, así como en comunidades, con el fin</p>

Dimensión	Sector	Tema	Estado actual	Proyectos
				de impulsar hábitos y valores ambientales. Impulsar el uso racional de recursos naturales en materia de eficiencia energética, gestión de residuos, ahorro de agua, entre otros, para el debido aprovechamiento de los mismos.

Anexo 4: Cuestionario para la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Sarchí

A. Datos generales del entrevistado

1. Fecha de entrevista y/o visita:

3. Nombre de la persona entrevistada:

4. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de Responsabilidad Social Empresarial

5. ¿Qué entiende usted por Sostenibilidad?

6. ¿Considera oportuno que Sarchí diseñe e implemente un modelo de gestión sostenible por qué?

7. ¿Considera que el proceso de gestión de la sostenibilidad en la Municipalidad de Sarchí podría tener detractores a nivel interno y por qué?

C. Servicio al Cliente

4. ¿Cuántas personas se destinan a la atención de usuarios? ¿Son personas internas o de *call center* (¿manejan o no el CRM - *Customer Relationship Management*-?)?

5. ¿Existen protocolos diferenciados para usuarios grandes?

6. ¿La Municipalidad tiene mediciones periódicas acerca de la efectividad y tiempo de respuesta? ¿Cuánto es el tiempo de respuesta de las consultas?

D. Resolución de conflictos

7. ¿Cuál es el procedimiento ante una denuncia de un usuario?

8. ¿Cuánto es el tiempo promedio que se dura investigando las denuncias presentadas?

9. ¿Cómo ha sido el comportamiento cuantitativo de las denuncias en los últimos cuatro años?

10. ¿Se han utilizado resoluciones alternativas para satisfacer las demandas de los quejosos?

E. Nivel de satisfacción

11. ¿Realiza la municipalidad estudios de satisfacción de los servicios que brinda, cuándo fue el último, qué resultados arrojaron?

12. ¿se capacitan en servicio al cliente los trabajadores que atienden a usuarios?

F. Retos

13. ¿Cuáles son los principales retos económicos, de la Municipalidad de Sarchí?

14. ¿Cuáles son los principales retos Sociales, de la Municipalidad de Sarchí?

15. ¿Cuáles son los principales retos ambientales, de la Municipalidad de Sarchí?

G. Mecanismos de atención de los retos

16. ¿Qué mecanismos de atención tiene la municipalidad para enfrentar los retos antes mencionados?

17. ¿Cuáles mecanismos recomendaría usted para resolver los principales retos de la Municipalidad en materia social, ambiental y económica?

Anexo 5: Cuestionario para el área de servicios jurídicos y dirección administrativa de la

Municipalidad de Sarchí

A. Datos generales del entrevistado (a)

1. Fecha de entrevista y/o visita:

2. Nombre de la persona entrevistada:

3. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de sostenibilidad

4. ¿Qué conoce sobre el concepto de Sostenibilidad?

5. ¿Considera oportuno que la municipalidad desarrolle o un modelo de gestión sostenible?

6. ¿Ha visto o participado en prácticas de sostenibilidad de la municipalidad, ¿cuáles?

7. ¿Dónde considera que el proceso de RSE puede tener mayores detractores?

C. Gobernanza y gobierno corporativo¹

8. ¿Existe políticas o código de ético vinculadas al área de trabajo?

¹ Se entiende por **gobierno corporativo** “al conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor”.

9. ¿Qué políticas tiene la municipalidad para asegurarse de que los proveedores están alineados al respeto de los derechos humanos (cargas sociales, no contratación de trabajo infantil, tema diversidad) e [*con el objetivo de evitar que una operación incorrecta de un proveedor afecta la imagen o marca de la corporación*]?
10. ¿Qué políticas tiene la municipalidad para evitar verse envuelta financieramente en temas de lavado de activos, terrorismo y narcotráfico?
11. ¿Qué protocolos de revisión de los proveedores hace la municipalidad para el combate del lavado de activos, terrorismo y narcotráfico?

D. Visión, misión y prospectiva de la municipalidad

12. ¿Cuál considera es la misión de la municipalidad y los valores más emblemáticos de la organización?
13. ¿Cuáles son los procesos de mayor impacto en los ámbitos económicos, social y ambiental de la municipalidad (últimos 5 años)?
14. ¿Cuáles son los retos más grandes de la municipalidad en temas ambientales, sociales, económicos?

E. Relaciones con la comunidad y otros públicos de interés

15. ¿Cuáles son los públicos de interés que la municipalidad considera deba impactar?

16. ¿Cuáles cree que deben ser las áreas de RSE que debe reforzar la municipalidad?

Anexo 6: Cuestionario para la Dirección de Desarrollo y Control Urbano de la Municipalidad de Sarchí

A. Datos generales del entrevistado

1. Fecha de entrevista y/o visita:

3. Nombre de la persona entrevistada:

4. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de Responsabilidad Social

5. ¿Qué entiende usted por Sostenibilidad?

6. ¿Considera oportuno que Sarchí diseñe e implemente un modelo de gestión sostenible por qué?

7. ¿Considera que el proceso de gestión de la sostenibilidad en la Municipalidad de Sarchí podría tener detractores a nivel interno y por qué?

C. Retos

18. ¿Cuáles son los principales retos de urbanismo, del cantón de Sarchí?

19. ¿Cuál es el modelo de ciudad que mejor se adaptaría a Sarchí?

D. Mecanismos de atención de los retos

20. ¿Qué mecanismos de atención tiene la municipalidad para enfrentar los retos antes mencionados?

21. ¿Cuáles mecanismos recomendaría usted para resolver los principales retos de la Municipalidad en materia social, ambiental y económica?

Anexo 7: Cuestionario para la Oficina de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Sarchí

A. Datos generales del entrevistado

1. Fecha de entrevista y/o visita:

3. Nombre de la persona entrevistada:

4. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de Responsabilidad Social

5. ¿Qué entiende usted por Sostenibilidad?

6. ¿Considera oportuno que Sarchí diseñe e implemente un modelo de gestión sostenible por qué?

7. ¿Considera que el proceso de gestión de la sostenibilidad en la Municipalidad de Sarchí podría tener detractores a nivel interno y por qué?

C. Retos

22. ¿Cuáles son los principales retos ambientales de la Municipalidad de Sarchí?

23. ¿Cuáles son los principales impactos medioambientales que produce la Municipalidad de Sarchí?

D. Mecanismos de atención de los retos

24. ¿Qué mecanismos de atención tiene la municipalidad para enfrentar los retos antes mencionados?

25. ¿Cuáles mecanismos recomendaría usted para resolver los principales retos de la Municipalidad en materia ambiental?

Anexo 8: Cuestionario para la Oficina de Gestión Social de la Municipalidad de Sarchí

A. Datos generales del entrevistado

1. Fecha de entrevista y/o visita:

3. Nombre de la persona entrevistada:

4. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de Responsabilidad Social

5. ¿Qué entiende usted por Sostenibilidad?

6. ¿Considera oportuno que Sarchí diseñe e implemente un modelo de gestión sostenible por qué?

7. ¿Considera que el proceso de gestión de la sostenibilidad en la Municipalidad de Sarchí podría tener detractores a nivel interno y por qué?

C. Retos

26. ¿Cuáles son los principales retos Sociales, de la Municipalidad de Sarchí?

27. ¿Cuáles son los principales problemas sociales que sufre la población de Sarchí?

D. Mecanismos de atención de los retos

28. ¿Qué mecanismos de atención tiene la municipalidad para enfrentar los retos antes mencionados?

29. ¿Cuáles mecanismos recomendaría usted para resolver los principales retos de la Municipalidad en materia social?

Anexo 9: Cuestionario para la Oficina de Planificación de la Municipalidad de Sarchí

A. Datos generales del entrevistado

1. Fecha de entrevista y/o visita:

3. Nombre de la persona entrevistada:

4. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de Responsabilidad Social

5. ¿Qué entiende usted por Sostenibilidad?

6. ¿Considera oportuno que Sarchí diseñe e implemente un modelo de gestión sostenible por qué?

7. ¿Considera que el proceso de gestión de la sostenibilidad en la Municipalidad de Sarchí podría tener detractores a nivel interno y por qué?

C. Retos

30. ¿Cuáles son los principales retos económicos, de la Municipalidad de Sarchí?

31. ¿Cuáles son los principales retos Sociales, de la Municipalidad de Sarchí?

32. ¿Cuáles son los principales retos ambientales, de la Municipalidad de Sarchí?

D. Mecanismos de atención de los retos

33. ¿Qué mecanismos de atención tiene la municipalidad para enfrentar los retos antes mencionados?

34. ¿Cuáles mecanismos recomendaría usted para resolver los principales retos de la Municipalidad en materia social, ambiental y económica?

Anexo 10: Entrevista a Recursos Humanos

Entrevista para Recursos Humanos

1. Poseen una política de Recursos Humanos. (donde se menciona el respeto a los derechos humanos e individuales de los colaboradores).

2. Charlas de Recursos Humanos en la población, sobre temas vinculados a Derechos Humanos.

3. Cuentan con un código de ética, si la respuesta es sí, desde cuanto lo poseen y si nos pueden dar una copia.

4. Poseen una línea de denuncias o quejas para los empleados (temas vinculados a acoso laboral, acoso sexual, discriminación, temas éticos o de valores)

a. Si existe hay una política o procedimiento escrito. (dar una copia del documento).

b. Como resuelven los conflictos

- c. Cuantos casos fueron denunciados el año pasado.
- d. Si no cuentan con una línea, como hacen para manejar las quedas y que sean consideradas confidenciales y sin repercusiones para los colaboradores.

5. Medios/actividades donde se muestre el compromiso de la compañía con los derechos humanos de grupos vulnerables (ejemplo tema de GLBT) y personas con algún grado de discapacidad.

6. Controles de evaluaciones de desempeño. Si existe ¿cuál es, desde cuando se aplica y a qué % de población se hace?

7. ¿Cuántos trabajadores sindicalizados hay en la municipalidad, que porcentaje del total, ¿cuántos trabajadores están cubiertos por el derecho de una convención colectiva?

8. ¿Cuántos accidentes laborales se presentaron el año 2020 y el 2019?

9. ¿Cuánto fue el promedio de incapacidades del año 2020 y 2019?

10. ¿Cuáles fueron las áreas con mayor nivel de accidentabilidad en el 2020 y 2019?

11. ¿Qué políticas tiene la municipalidad para reducir los índices de accidentabilidad e incapacidades?

Contratación

12. ¿Cuál es la política o procedimiento de contratación para el personal

13. Políticas de despido. ¿Existe?

14. Políticas de capacitaciones, desarrollo profesional, etc.

15. Política o documentos que demuestren igualdad o equidad en salario, labores etc. entre hombres y mujeres. ¿Cuántos de los puestos de dirección son mujeres?

16. Estructura de comunicación que mencione cambios en la estructura organizacional, ingreso o salida de personal, etc.

17. Datos estadísticos:

- Número de empleos directos
- Cantidad de empleados por género y posición de estos en puestos.

- Distribución de personal por grupo

18 a 30 años

31 a 45 años

De 45 en adelante

- Nivel educativo

- Distribución de empleados por años laborados 5 años
 - 10 años
 - 15 años
 - 20 años
 - 25 años
 - Más años
- Cantidad de personas que se perciben de una población discriminada

Anexo 11: Formulario Tecnologías de la Información

Formulario Tecnologías de la Información

A. Datos generales del entrevistado

1. Fecha de entrevista y/o visita:

3. Nombre de la persona entrevistada:

4. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de Responsabilidad Social Empresarial

5. ¿Qué entiende usted por Sostenibilidad

6. ¿Considera oportuno que Sarchí diseñe e implemente un modelo de gestión sostenible por qué?

7. ¿Considera que el proceso de gestión de la sostenibilidad en la Municipalidad de Sarchí podría tener detractores a nivel interno y por qué?

C. Impactos y huellas del departamento

8. ¿Tiene la Municipalidad de Sarchí una política o procedimiento documentado para gestionar la seguridad informática que permita identificar, proteger y recuperar la información? Si es así podemos consultarla.

9. La municipalidad:

a. ¿Utiliza cuentas asignadas de forma individual y cada usuario que acceda al sistema debe tener sus propias credenciales de acceso y mantener contraseñas; estas deben cambiarse periódicamente?

b. ¿Revisa periódicamente los accesos asignados a los usuarios?

c. ¿Impide la instalación de software no autorizado?

d. ¿Implementa y mantiene software y hardware que proteja la información de amenazas informáticas (virus, accesos no autorizados y similares)?

e. ¿Cuenta con copias de seguridad de la información sensible y una copia debe almacenarse fuera de las instalaciones de forma segura con base a la gestión de riesgos?

f. ¿Elimina el acceso a la información a todos los colaboradores y usuarios externos al terminar su contrato o acuerdo?

g. ¿Mantiene un registro actualizado de los usuarios y claves de acceso?

h. ¿Cierra o bloquea la sesión en equipos desatendidos?

10. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que usa la Municipalidad para proteger los datos de los contribuyentes y beneficiarios?

11. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que tiene la Municipalidad para protegerse de ataques ciber seguridad?

12. ¿Han sufrido ataques cibernéticos en los últimos tres años, de qué tipo?

13. ¿Se cuenta con programas de capacitación para mejorar las destrezas de ciber seguridad para aquellos trabajadores que usan equipos conectados a la red?

14. Cuando los equipos cumplen su vida útil, ¿qué hacen con ellos?

Anexo 12: Entrevista a alcalde y vice alcaldes de Sarchí

A. Datos generales del entrevistado

1. Fecha de entrevista y/o visita:

3. Nombre de la persona entrevistada:

4. Datos de la persona entrevistada:

Puesto: _____.

Años de formar parte de la organización: _____.

Tiempo de desempeñar el puesto: _____.

Correo Electrónico: _____.

B. Percepción del tema de Responsabilidad Social Empresarial

5. ¿Qué entiende usted por Sostenibilidad

6. ¿Considera oportuno que Sarchí diseñe e implemente un modelo de gestión sostenible por qué?

7. ¿Considera que el proceso de gestión de la sostenibilidad en la Municipalidad de Sarchí podría tener detractores a nivel interno y por qué?

C. Identificación de las huellas a partir de la descripción de los procesos de producción, distribución y comercialización

8. ¿Cuáles cree usted que son los principales impactos positivos y negativos de la Municipalidad?

9. ¿Cuáles son los procesos de administrativos y de gobierno principales que realiza la Municipalidad de Sarchí,

D. Visión, misión y prospectiva de la empresa

10. ¿Tiene definidas la Municipalidad de Sarchí la misión y visión y los principales valores corporativos que representan a la empresa, cuáles son?

11. Consultar sobre los procesos de mayor impacto con una visión económica en los últimos 5 años (incorporar de forma transversal el eje ambiental y social).

12. Identificar con el entrevistado las principales metas sociales y ambientales en los próximos 3 años.

E. Apego a la legalidad (*compliance*) y relación con públicos de interés

13. ¿Existen procedimientos y mecanismos por escrito de salvaguarda para evita involucrarse o ser cómplice de conductas anti ética, puede facilitarlos?
14. ¿Usa métodos de evaluación de sostenibilidad a los proveedores?
15. Tiene la municipalidad un protocolo de atención de quejas de usuarios. ¿Cómo se maneja el proceso (con o sin protocolo)?
16. ¿Cuál ha sido la participación de la municipalidad con la comunidad? ¿Qué tipo de actividades se han apoyado (voluntariado, educación, formación ciudadana, cultura, tecnología, etc.)?

Anexo 13: Entrevista a colaboradores

Entrevista a Colaboradores de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ

A. Datos generales del entrevistado (a)

1. Fecha de entrevista y/o visita: ____ / ____ / 2021.
2. Nombre de la persona entrevistada: _____.
3. División: _____.
4. Contacto: _____.

B. Percepción sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial.

5. Consultar sobre el conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial y sus procesos.
6. ¿Cómo considera que funciona la comunicación de la Municipalidad de Sarchí para sus grupos de interés?

C. Relacionamiento y valores corporativos de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ.

7. En una escala de 1 a 10, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ?

Dimensión	Huella positiva	Valoración
Económica	La Municipalidad de Sarchí promueve políticas para mejorar la recaudación de impuestos	
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve la automatización de los procesos para ser más ágiles	
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ produce condiciones necesarias para la atracción de la inversión económica en el cantón.	
	Los procesos de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ son eficientes y ayudan a la atracción de inversiones	
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene procedimientos ágiles para el otorgamiento de licencias	
	La Municipalidad de Sarchí no tiene un sistema de manejo atención al cliente que agilice la resolución de los casos	
Social	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ no tiene un código de ética en la función pública	
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ no tiene un mecanismo para recibir denuncias y quejas de usuarios	
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ realiza proyectos sociales para resolver las problemáticas en el cantón	
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha reducido los accidentes laborales en la empresa	

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ brinda capacitación en habilidades tecnológicas para los colaboradores

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ brinda capacitación en salud ocupacional para los colaboradores

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve un ambiente laboral sano y de respeto mutuo

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene médico de empresa

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene un ambiente libre de acoso laboral y sexual

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas habitantes del cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ desarrolla alianzas estratégicas con otras instituciones para fortalecer las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad en el cantón.

La Municipalidad de Sarchí tiene problemas para comunicarse con los colaboradores y la comunidad

La Municipalidad de Sarchí cuenta con un equipo de profesionales de calidad que contribuyen a la solución de los principales problemas sociales del cantón

El Cantón de Sarchí tiene problemas serios de indigencia

El Cantón de Sarchí tiene problemas de falta de oportunidades de trabajo para los jóvenes

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha optimizado sus desechos sólidos con una estrategia de 5 R (reutilizar, reducir, reparar, reciclar y regular)

Ambiental

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve en los habitantes la protección ambiental

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha mejorado el proceso de manufactura (automatización)

D. Relacionamiento y valores corporativos de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ.

8. ¿Cuáles considera son los principales valores que caracterizan a LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ?

E. Identificación de huellas.

9. Identifique los principales problemas sociales y ambientales que tiene la municipalidad de Sarchí.

Social

Ambiental

F. Principales necesidades del Cantón de Sarchí

Económicos

Sociales

Ambientales

Anexo 14 Entrevista a organizaciones comunales

A. Percepción sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial.

10. Consultar sobre el conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial y sus procesos.

R/

B. ¿Cómo considera que funciona la comunicación de la Municipalidad de Sarchí para sus grupos de interés?

C. Validación de las huellas identificadas por LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ

11. En una escala de 1 a 10 donde uno es total desacuerdo y 10 es total acuerdo, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ?

Dimensión

Huella

Valoración

**Observación
(opcional)**

La Municipalidad de Sarchí promueve políticas para mejorar la recaudación de impuestos

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve la automatización de los procesos para ser más ágiles

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ produce condiciones necesarias para la atracción de la inversión económica en el cantón.

Los procesos de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ son eficientes y ayudan a la

Económica atracción de inversiones

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene procedimientos ágiles para el otorgamiento de licencias

La Municipalidad de Sarchí no tiene un sistema de manejo atención al cliente que agilice la resolución de los casos

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ no tiene un código de ética en la función pública

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ no tiene un mecanismo para recibir denuncias y quejas de usuarios

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
realiza proyectos sociales para resolver las
problemáticas en el cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha
reducido los accidentes laborales de sus
trabajadores

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
brinda capacitación en habilidades tecnológicas
para los colaboradores

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
brinda capacitación en salud ocupacional para los
colaboradores

Social

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
promueve un ambiente laboral sano y de respeto
mutuo

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
tiene médico de empresa

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
tiene un ambiente libre de acoso laboral y sexual

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
promueve acciones para mejorar las condiciones
de vida de las personas habitantes del cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
desarrolla alianzas estratégicas con otras
instituciones para fortalecer las condiciones de

vida de las personas en situación de vulnerabilidad en el cantón.

La Municipalidad de Sarchí tiene problemas para comunicarse con los colaboradores y la comunidad

La Municipalidad de Sarchí cuenta con un equipo de profesionales de calidad que contribuyen a la solución de los principales problemas sociales del cantón

El Cantón de Sarchí tiene problemas serios de indigencia

El Cantón de Sarchí tiene problemas de falta de oportunidades de trabajo para los jóvenes

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha optimizado sus desechos sólidos con una estrategia de 5 R (reutilizar, reducir, reparar, reciclar y regular)

Ambiental

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve en los habitantes la protección ambiental

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ racionaliza el consumo de combustibles

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene procesos regulares de recolección de desechos

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
protege las cuencas hidrográficas dentro del
cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
protege la fauna y los ecosistemas dentro de su
cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha
mejorado los procesos para que sean más
eficientes ambientalmente

La Municipalidad de Sarchí es amigable
con el medio ambiente

D. Relacionamiento con la comunidad y valores corporativos de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ.

12. ¿Cuáles considera son los principales valores que caracterizan a LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ?

13. ¿Cuál es su impresión general sobre LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ en tanto ciudadano corporativo?

R/

14. ¿Cuáles con los principales problemas o retos de su comunidad? ¿Considera que LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ puede colaborar en resolverlos?

E. Problemas del cantón

Económicos

Sociales

Ambientales

Anexo 15: Entrevista a habitantes de Sarchí

Entrevista a Comunidad de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ

A. Datos generales del entrevistado (a)

- 15. Edad
- 16. Sexo
- 17. Nivel Educativo
- 18. Años de vivir en Sarchí
- 19. Profesión u Oficio

B. Percepción sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial.

- 20. Consultar sobre el conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial y sus procesos.

R/

- a. ¿Cómo considera que funciona la comunicación de la Municipalidad de Sarchí para sus grupos de interés?

C. Validación de las huellas identificadas por LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ

21. En una escala de 1 a 10 donde uno es total desacuerdo y 10 es total acuerdo, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ?

Dimensión	Huella	Valoración	Observación (opcional)
Económica	La Municipalidad de Sarchí promueve políticas para mejorar la recaudación de impuestos		
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve la automatización de los procesos para ser más ágiles		
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ produce condiciones necesarias para la atracción de la inversión económica en el cantón.		
	Los procesos de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ son eficientes y ayudan a la atracción de inversiones		
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene procedimientos ágiles para el otorgamiento de licencias		
	La Municipalidad de Sarchí no tiene un sistema de manejo atención al cliente que agilice la resolución de los casos		
	LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ no tiene un código de ética en la función pública		

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ no tiene un mecanismo para recibir denuncias y quejas de usuarios

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ realiza proyectos sociales para resolver las problemáticas en el cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha reducido los accidentes laborales de sus trabajadores

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ brinda capacitación en habilidades tecnológicas para los colaboradores

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ brinda capacitación en salud ocupacional para los colaboradores

Social

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve un ambiente laboral sano y de respeto mutuo

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene médico de empresa

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ tiene un ambiente libre de acoso laboral y sexual

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas habitantes del cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ desarrolla alianzas estratégicas con otras instituciones para fortalecer las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad en el cantón.

La Municipalidad de Sarchí tiene problemas para comunicarse con los colaboradores y la comunidad

La Municipalidad de Sarchí cuenta con un equipo de profesionales de calidad que contribuyen a la solución de los principales problemas sociales del cantón

El Cantón de Sarchí tiene problemas serios de indigencia

El Cantón de Sarchí tiene problemas de falta de oportunidades de trabajo para los jóvenes

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha optimizado sus desechos sólidos con una estrategia de 5 R (reutilizar, reducir, reparar, reciclar y regular)

Ambiental LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ promueve en los habitantes la protección ambiental

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ racionaliza el consumo de combustibles

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
tiene procesos regulares de recolección de
desechos

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
protege las cuencas hidrográficas dentro del
cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ
protege la fauna y los ecosistemas dentro de su
cantón

LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ ha
mejorado los procesos para que sean más
eficientes ambientalmente

La Municipalidad de Sarchí es amigable
con el medio ambiente

D. Relacionamiento con la comunidad y valores corporativos de LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ.

22. ¿Cuáles considera son los principales valores que caracterizan a LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ?

23. ¿Cuál es su impresión general sobre LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ en tanto ciudadano corporativo?

R/

24. ¿Cuáles con los principales problemas o retos de su comunidad? ¿Considera que LA MUNICIPALIDAD DE SARCHÍ puede colaborar en resolverlos?

E. Problemas del cantón

Económicos

Sociales

Ambientales

Anexo 16: Bitácora Observación Participante 1

Lugar de la visita	Edificio municipal
Fecha	23 de septiembre
Hora	10:00 a. m.
Actividad	Revisión de funcionamiento de departamentos municipales

Categoría	Condiciones del lugar			
	Indicador	Muy bien	Suficiente	Insuficiente
Espacio físico		X		
Comodidad				X
Ventilación				X

Categoría	Normas sanitarias COVID		
	Indicador	Cumple	No cumple
Lugar para lavado de manos	X		
Persona indicando las medidas	X		

toma de temperatura	X	
Aforo permitido	X	
Persona vigilando el cumplimiento de las medidas		X

Categoría		Personal		
Indicador	Muy Bien	Suficiente	Insuficiente	
Cantidad de personas de servicio al cliente		X		

Categoría		Servicio al cliente		
Indicador				
Cantidad usuarios medidos		4		
Tiempo promedio de espera para ser atendido	45 minutos			
Usuarios que salieron molestos		2		

Comentarios

Se acudió a las instalaciones municipales para revisar la forma en la que se brinda el servicio al usuario. Se observó un buen cumplimiento de las normas COVID, sin embargo, el guarda encargado del cumplimiento de la normativa COVID está más concentrado en las personas que van entrando que en el cumplimiento interno. El espacio físico de la Municipalidad posee características insuficientes en temas de espacio, comodidad y ventilación. Hay escasez de asientos. El tiempo promedio desde el ingreso hasta ser atendidos fue de 45 minutos. Dos de las personas observadas se mostraron molestos por la gestión.

Anexo 17: Observación participante 2

Lugar de la visita	Centro del Adulto Mayor
Fecha	27 de octubre
Hora	8:00 a. m.
Actividad	Inauguración del centro

Categoría	Participación ciudadana			
	Indicador	Muy bien	Suficiente	Insuficiente
Participan otras instituciones	X			
Participación de ciudadanía	X			
Trabajo con partes interesadas	X			

Categoría	Organización del evento			
	Indicador	Muy Bien	Suficiente	
Empieza a tiempo	X			
Trabajadores vinculados en cantidad necesaria			X	
Orden	X			
Aspectos visuales de la actividad	X			
Duración de la actividad			X	muy largo
Actividad cultural	X			
Entrega refrigerio	X			

Categoría	Satisfacción de los participantes			
	Indicador	Muy Bien	Suficiente	Insuficiente
Participantes se sintieron satisfechos	X			
Participantes mostraron molestos por algún elemento	No hubo problemas			
Apreciación hacia la Municipalidad	X			

Anexo 18: Observación Participante 3

Lugar de la visita	Sede Municipal
Fecha	28 de octubre
Hora	1:00 p. m.
Actividad	Revisión de funcionamiento de departamentos municipales

Categoría		Condiciones del lugar		
Indicador	Muy bien	Suficiente	Insuficiente	
Espacio físico		X		
Comodidad			X	
Ventilación			X	

Categoría		Normas sanitarias COVID	
Indicador	Cumple	No cumple	
Lugar para lavado de manos	X		
Persona indicando las medidas	X		
toma de temperatura	X		
Aforo permitido	X		
Persona vigilando el cumplimiento de las medidas		X	

Categoría		Personal		
Indicador	Muy Bien	Suficiente	Insuficiente	
Cantidad de personas de servicio al cliente		X		

Categoría		Servicio al cliente		
Indicador				
Cantidad usuarios medidos	6			

Tiempo promedio de espera para ser atendido	27 minutos		
Usuarios que salieron molestos		2	

Anexo 19: Bitácora Observación Participante 4

Fecha	17 de noviembre
Hora	9:00 a. m.
Actividad	Atención a poblaciones en vulnerabilidad

Categoría Participación ciudadana

Indicador	Muy bien	Suficiente	Insuficiente
Participan otras instituciones	X		
Participación de ciudadanía			x
Trabajo con partes interesadas	X		

Categoría Organización del evento

Indicador	Muy Bien	Suficiente	Insuficiente
Empieza a tiempo	X		
Trabajadores vinculados en cantidad necesaria	X		
Orden	X		
Aspectos visuales de la actividad	X		
Duración de la actividad	X		

Categoría Satisfacción de los participantes

Indicador	Muy Bien	Suficiente	Insuficiente
Participantes se sintieron satisfechos	X		

Participantes mostraron molestos por algún elemento	X		
Apreciación hacia la Municipalidad	X		

Comentarios

La Municipalidad de Sarchí realizó una actividad donde se entregó información de interés a la ciudadanía en temas de salud, ayuda si hay violencia doméstica entre otros. Participaron organizaciones de la sociedad civil, el Ministerio de Seguridad Pública (promocionando ayuda contra la violencia de género) organizaciones ambientalistas información para promover una sexualidad sana, apoyo a la juventud y el IAFA. La actividad contó con poca participación de la ciudadanía sin embargo si llegaron grupos de personas en condición de calle que recibieron información del IAFA. Se demuestra un esfuerzo municipal por atajar múltiples problemas sociales del cantón

Anexo 20: Formulario de materialidad

Formulario sin título

El presente formulario pretende establecer los principales temas materiales de la Municipalidad de Sarchí, esto para un proyecto final de graduación de la maestría en Sostenibilidad. Se pretende priorizar todos los temas por lo cual se

Cargo en la municipalidad

Económico externo: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más importantes que la municipalidad debe atender?

	El tema más importante	El segundo tema más importante	El tercer tema más importa	El cuarto tema más importante	El quinto tema más importante
Generación de empleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ordenamiento urbano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cierre de empresas por Covid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivar emprendimientos para la consolidación de microempresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de infraestructura vial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueva el otorgamiento de licencias comerciales y de recorres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraiga educación técnica y universitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejore el sistema de gestión al cliente y simplificación de trámites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O

Económico Interno: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más

	El tema más	El segundo tema El cuarto tema más	El tercer tema más
Salarios y sistema de compensación e incentivos laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolección de impuestos y otros cánones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de ética y compromisos éticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reglamento autónomo de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Social Interno: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más importantes que

El tema más

El segundo tema más

Clima y cultura

Comunicación

Social Externo: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más importantes que la municipalidad debe atender?

	El tema más importante	El segundo tema más importante	Tercer tema más importante	Cuarto tema más importante	Quinto tema más importante
Acceso a la vivienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habitantes de la calle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informalidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desintegración familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcoholismo y drogadicción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiliario urbano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desigualdad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta espacios de recreación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poco apoyo al arte y la cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pobreza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vulnerabilidad a desastres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ambiental interno: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más importantes

	El tema más importante	El segundo tema más importante	Tercer tema más
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de la energía en las instalaciones de la Municipalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de recursos por parte de la Municipalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de combustibles fósiles por parte de la Municipalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso del papel por parte de la Municipalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ambiental externo: De los siguientes temas ¿cuáles son a su criterio los temas más importantes

	El tema más importante	El segundo tema más importante	Tercer tema más
Protección de cuencas hidrográficas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión sostenible actividades económicas por ejemplo Polvo en los talleres,, Manejo del Aserrín,, Quema en las fincas,, Uso de pesticidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este contenido no ha
sido creado ni aprobado por
Google.

Google Formularios

Anexo 21: Sistema de gestión Municipal

Sistema de gestión de sostenibilidad de la Municipalidad de Sarchí

“Sarchí sostenible”



Versión: 0001**1. Perfil de la Institución**

1.1. Nombre de la Institución: Municipalidad de Sarchí

1.2. Localización: Provincia de Alajuela, Cantón de Sarchí, Distrito de Sarchí.

1.3. Actividad Principal: Servicios municipales

1.4. Información de Principal Representante: Maikol Porras Morales, alcalde

municipal

1.4.1. Concejo Municipal:

- **Regidores Propietarios**

- Melvin Cubero Jiménez (presidente Municipal)
- María Isabel Molina Calvo (vicepresidente)
- Alejandra Valverde Alfaro
- Ofelia Cristina Arguello Castro

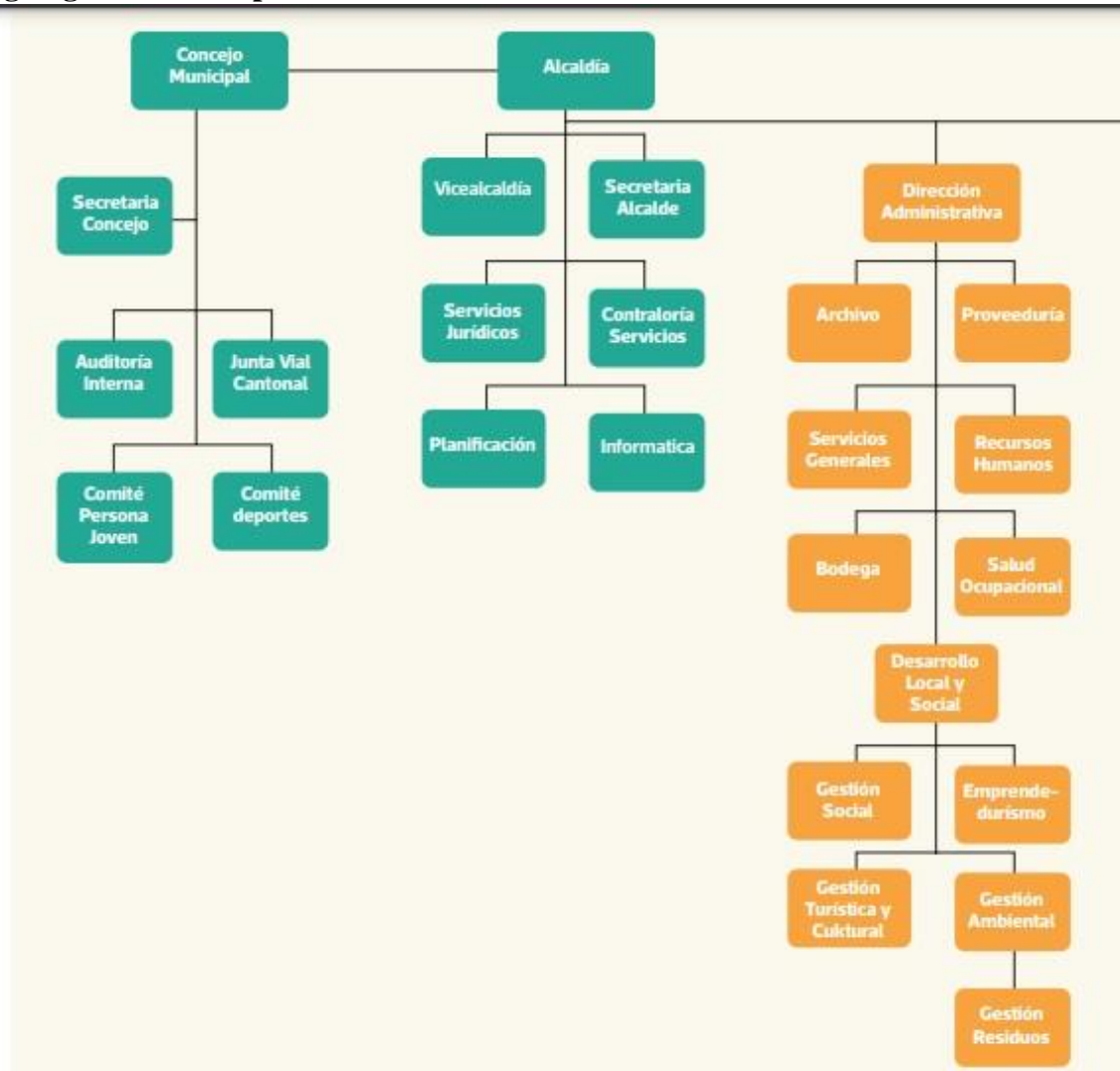
- **Regidores**

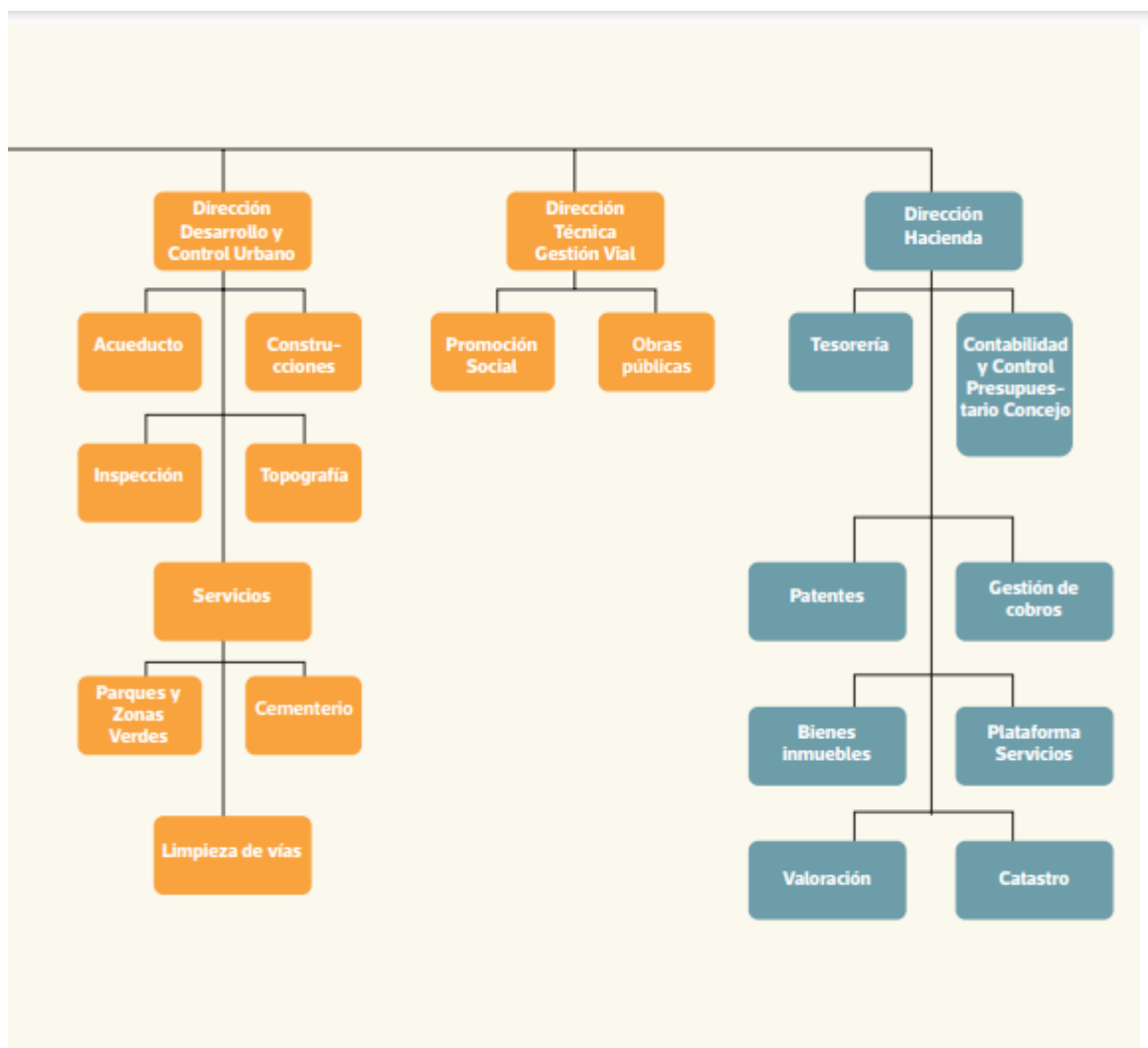
suplentes

- Ana Isabel Céspedes Barrantes
- Maykol Alonso Rojas Santamaría
- Carlos Humberto Molina González
- José Mario Segura Barrantes

1.5. Organigrama

Organigrama municipal





Fuente: Plan Estratégico Municipal

1.6. Reseña Empresarial

1. Normas de Referencia

Normas de referencia

Normas de referencia		
Norma	Tema	Proceso de certificación
ISO 26000	Responsabilidad Social	No certificable
INTE 35.01.01	Responsabilidad Social	En proceso de certificación
SA 8000	Laboral	Certificada
INTE/IWA 31:2020	Sistemas de Gestión	No certificable

Fuente: Elaboración propia

2. Términos y Definiciones

Se basa en el glosario de términos de la INTE 35:2012

2. VALORES DE RS

La Municipalidad de Sarchí se presta a defender los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso
- Honestidad
- Cooperación
- Amabilidad
- Solidaridad
- Orden
- Puntualidad
- Disciplina

3. Contexto de la Organización

3.1 Alcance del Sistema de Responsabilidad Social

La Municipalidad de Sarchí ha definido y documentado el alcance de su SGRS, como se indica a continuación:

El presente Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social será validado por el Concejo Municipal a iniciativa de la alcaldía y tendrá como alcance a todas las instalaciones físicas de la municipalidad, sus oficinas y órganos de gobierno.

3.2 Revisión Inicial

Dentro del alcance definido para el SGRS, la Municipalidad de Sarchí ha realizado una revisión inicial con la finalidad de conocer la situación de partida con respecto a los requisitos de la Norma INTE-35-01-01-2012.

En esta revisión se aplicó la debida diligencia para identificar los impactos sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales de las decisiones y actividades de la Municipalidad, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos.

Para realizar la revisión se partió del hecho de que todas las materias fundamentales son pertinentes a la organización, por lo que forman parte integral de su SGRS.

Dicha revisión incluyó:

- a. Requisitos legales, reglamentarios y de otro tipo que la Municipalidad de Sarchí suscribe en materia de responsabilidad social.
- b. Examen de las prácticas y procedimientos de gestión existentes.
- c. Información disponible acerca de incidentes previos con repercusión en la responsabilidad social.

Las materias fundamentales identificadas fueron:

Materias fundamentales

Materia fundamental	Tema Material
Gobernanza de la Organización	Mejorar el sistema de gestión al cliente y simplificación de trámites
	Recolección de impuestos y otros cánones
	Reglamento autónomo de servicios
	Sistema de contraloría de servicios
Derechos Humanos	Desempleo
	Pobreza
	Acceso a la vivienda
	Informalidad laboral
	Vulnerabilidad a desastres
	Atracción de opciones educativas
Prácticas laborales.	Cultura y Clima Organizacional
	Comunicación interna
	Sistema de compensaciones laborales

Medio Ambiente.	Uso sostenible de las materias primas y recursos por parte de la Municipalidad
	Uso sostenible de la energía por parte de la Municipalidad
	Protección de las cuencas hidrográficas
	Gestión de los desechos
	Fomento de empresariado sostenible con el ambiente
Prácticas justas de operación.	No aplica
Asuntos de consumidores.	Desarrollo cultural
	Ordenamiento Urbano
	Infraestructura vial
	Incentivar el emprendimiento y la innovación
Participación y desarrollo de la comunidad.	Falta de espacios de recreación
Otros	Alcoholismo y drogadicción

Fuente: Elaboración propia

4. Responsabilidad de la Dirección

4.1 Compromiso de la Dirección

Los órganos de dirección de la Municipalidad de Sarchí se comprometen a llevar a cabo este Sistema de Gestión e impulsar su implementación en todos los departamentos y dependencias de la Municipalidad.

También la alcaldía municipal se compromete a desarrollar los proyectos y tácticas derivadas de este sistema, en apego a la legalidad y a lo pensado en los planes estratégicos.

Esta política de compromisos está alineada con el Plan Cantonal y de Desarrollo Humano Local aprobado en 2021 y que regirá hasta el año 2031 y en el Plan Estratégico Municipal 2021-2026. Ambas normas son de referencia obligatoria para este Sistema de Gestión.

4.2 Política de Responsabilidad Social

Compromisos:

Compromisos de gobernanza:

Desarrollo Integral: En Sarchí le apostamos al desarrollo integral del ser humano, a una sociedad que garantice los recursos necesarios para gozar de calidad de vida y vivir en armonía con los demás.

Construcción de confianza: Nos comprometemos a la construcción de confianza ciudadana como un modelo de gestión pública que se sustenta en tres tipos de confianza: interpersonal, social e institucional.

Combate a la pobreza y generación de oportunidades: En la Municipalidad de Sarchí comprendemos la economía como una ciencia al servicio de las personas que más lo necesitan. Por eso nuestro compromiso es mejorar las condiciones necesarias para la generación de riqueza que alcance a los sectores más necesitados. Nos comprometemos a garantizar la generación de oportunidades de desarrollo para todas las personas.

Participación comunal: En la Municipalidad de Sarchí nos comprometemos a fomentar la participación de los habitantes de Sarchí en la toma de decisiones por medio de consultas públicas, información y datos abiertos, además de escucha activa.

Compromisos éticos:

Ética y Transparencia: La municipalidad de Sarchí se compromete a realizar todas sus acciones bajo los más altos estándares éticos, la apertura y facilitación de toda la información pública necesaria para que los habitantes puedan fiscalizar el actuar de las autoridades y funcionarios municipales.

Anti corrupción: Todas las autoridades municipales y todos los funcionarios de la Municipalidad que llevan procesos sensibles, se comprometen públicamente a luchar contra cualquier forma de corrupción pública. Rechazan cualquier acción en los términos que la legislación costarricense e internacional definan la corrupción.

Educación anti corrupción: La Municipalidad de Sarchí se compromete a realizar acciones afirmativas contra la corrupción. Generar políticas informativas y de educación sobre las consecuencias de la corrupción en las sociedades.

Derechos Humanos:

Respeto institucional: La Municipalidad de Sarchí se compromete a defender y respaldar todos los Derechos Humanos en las actividades municipales, tanto a sus públicos externos como a sus colaboradores.

No complicidad del irrespeto de los Derechos Humanos: Cuando en el cantón de Sarchí se realicen acciones que comprometen los Derechos Humanos, o cuando alguna parte interesada o proveedor irrespete los Derechos Humanos, la Municipalidad de Sarchí se compromete a utilizar las medidas que la ley le permita para evitar y detener la lesión a los Derechos Humanos.

Promoción de los Derechos Humanos: La Municipalidad de Sarchí se compromete promover y desarrollar políticas afirmativas en el progreso y construcción de una comunidad respetuosa de los Derechos Humanos.

Trabajo:

Derechos laborales: La Municipalidad de Sarchí se compromete a respetar los derechos laborales de sus trabajadores que incluyen no exclusivamente: La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, la eliminación del trabajo infantil, la eliminación de todas las formas de acoso laboral, incluidos los de naturaleza sexual y la lucha para construir un ambiente laboral sano.

Respeto a la libertad de asociación: La Municipalidad de Sarchí se compromete a respetar el derecho de los trabajadores a asociarse libremente, en las condiciones que la ley les permita. Se respeta la negociación colectiva en los términos que el marco jurídico así lo acepte.

Medio Ambiente:

Compromiso interno: La Municipalidad de Sarchí conducirá sus operaciones orientadas al cumplimiento completo de las leyes y regulaciones de aplicabilidad ambiental.

Protección ambiental: La Municipalidad de Sarchí se compromete a proteger el medio ambiente en el cantón, velando que las actividades humanas que se desarrollen en el cantón, cumplan con los más altos estándares ambientales, minimizando el impacto negativo que puedan producir.

Cambio climático: La Municipalidad de Sarchí se compromete a realizar acciones que minimicen la huella de carbono que el cantón produce y generar política para mitigar los efectos que puede tener el cambio climático en los habitantes y la economía del cantón.

Educación ambiental: La Municipalidad de Sarchí se compromete a fomentar y educar a los habitantes del cantón para que se conviertan en defensores de la racionalidad del uso de recursos y el apoyo a mejorar las prácticas ambientales.

Comunidad sostenible:

Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: La Municipalidad de Sarchí se compromete a alinear sus operaciones de forma que contribuyan a los esfuerzos mundiales por los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Compromiso con el ODS 11: La Municipalidad de Sarchí tiene especial interés en convertir al cantón de Sarchí en un cantón modelo en los parámetros del Objetivo de Desarrollo Sostenible 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles.

Alianzas para el cumplimiento de los compromisos: La Municipalidad de Sarchí se compromete a firmar alianzas con Organismos Internacionales, Instituciones Públicas, ONGs, empresas y otras organizaciones para de manera conjunta se puedan cumplir todos los objetivos comprometidos en esta política.

La política de responsabilidad social es revisada sistemáticamente en las revisiones por la dirección y cuando la Alta Dirección determina la necesidad de realizar alguna modificación en el enunciado.

4.3 Estructura y responsabilidad

El nivel más alto de responsabilidad de aplicación de este sistema de gestión es el Concejo Municipal y el alcalde como órganos de gobierno municipal. Estos órganos establecerán las políticas y presupuestos para implementar los proyectos que permitan cumplir con los compromisos establecidos por la Municipalidad.

Entre las funciones del alcalde se encuentran las de superior jerárquico todos los niveles de los trabajadores administrativos en los términos que el código municipal establece. Por esta razón, el comité de sostenibilidad le reportará al alcalde de manera directa.

En el segundo nivel de responsabilidades se encuentra el comité de sostenibilidad que estará incluido por: una persona nombrada directamente por la alcaldía municipal (quien coordinará el comité), una persona definida por el Concejo Municipal, la persona de planificación municipal o la persona que ella determine, la trabajadora social, la encargada de Recursos Humanos o quien ella defina y un responsable de la oficina de Gestión Ambiental. Además, la alcaldía determinará que otras personas formarán parte del Comité de Sostenibilidad.

Entre las funciones del Comité de Sostenibilidad estarán:

- Implementar las políticas de sostenibilidad de la municipalidad
- Implementar los proyectos de sostenibilidad de la municipalidad
- Proponer nuevos proyectos de sostenibilidad para la municipalidad.
- Representar a la municipalidad en actividades externas de sostenibilidad.

- Fomentar los valores y compromisos de sostenibilidad de la municipalidad.
- Apoyar a las distintas áreas de la municipalidad en el desarrollo de sus actividades de sostenibilidad.
- Revisar los avances de cada departamento de la municipalidad en temas de sostenibilidad.
- Elaborar el reporte público anual de sostenibilidad de la municipalidad.
- Educar a la municipalidad en términos de sostenibilidad.
- Todas aquellas que los órganos de gobierno establezcan.

El tercer nivel son los diferentes departamentos que deberán establecer las tácticas necesarias para cumplir con los compromisos en sus actividades, además de proponer actividades a realizar para mejorar los indicadores generales de la municipalidad.

La alcaldía municipal tendrá la responsabilidad que todos los departamentos entiendan y se comprometan a realizar sus mayores esfuerzos para cumplir con los objetivos trazados por la municipalidad.

5. Planificación

5.1 Identificación de las partes interesadas

Las partes interesadas identificadas por la Municipalidad se presentan en la siguiente ilustración:

Partes interesadas

Munícipes

- Usuarios individuales
- Empresas
- Otros

Organizaciones de la sociedad civil

- Cámaras empresariales
- Sindicatos
- ONGs
- Organizaciones comunales
- Asociaciones

Instituciones públicas

- Poder Ejecutivo
 - Presidencia
 - Ministerios
- Poder Legislativo
- Poder Judicial
- Tribunal Supremo de Elecciones
- Instituciones autónomas
 - Educativas
 - Salud
 - Sector Social
- Régimen municipal
 - Otras municipalidades
 - Agrupaciones de municipios
- Regulatorios
 - Contraloría General
 - Procuraduría de la ética
 - Defensoría de los Habitantes
- Otros
 - Organizaciones internacionales
 - Otros

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Materias fundamentales y asuntos de la responsabilidad social

Para el establecimiento e implementación del SGRS, La Municipalidad de Sarchí ha considerado todas las materias fundamentales de la responsabilidad social excepto las prácticas justas de operación. Asimismo, se identifica la pertinencia y se evalúa la significancia de cada

uno de los asuntos relacionados con dichas materias fundamentales. La identificación de los asuntos se realizó considerando los intereses de las partes interesadas y la capacidad de la organización.

Para evaluar dicha pertinencia, se realizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas que se adjuntan en el SGRS. Se recomienda evaluar periódicamente los asuntos. Esta periodicidad no puede ser superior a tres años.

5.3 Debida diligencia

Por medio de los documentos adjuntados establecidos como entrevistas a los funcionarios municipales se:

- d. Identifica los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de la organización a lo largo del ciclo de vida completo de sus actividades
- e. Determina la significancia de los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico,
- f. Prioriza los impactos negativos significativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

La identificación y valorización de los impactos negativos se realizó considerando el contexto interno y externo, así como:

- Las características de las actividades incluidas en el alcance del SGRS,
- Las características de la fuerza laboral de la organización,
- Los resultados de la revisión inicial de responsabilidad social,
- Las preocupaciones de las partes interesadas pertinentes, y
- Las materias fundamentales de la responsabilidad social.

El resultado de esta identificación y evaluación se revisa al menos una vez cada dos años y se registra en la matriz de impactos municipales.

5.4 Requisitos legales y otros requisitos

Por medio del documento interno de requisitos legales municipales, la Municipalidad de Sarchí:

- a. Identifica y tiene acceso a los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba relacionados con la responsabilidad social,
- b. Determina cómo se aplican dichos requisitos con los impactos identificados,

Los requisitos legales y otros requisitos que la Municipalidad de Sarchí suscribe en materia de responsabilidad social han sido considerados en el establecimiento, implementación y mantenimiento del SGRS.

5.5 Objetivos, metas y programas de responsabilidad social

La Municipalidad de Sarchí ha establecido y documentado los objetivos y metas de responsabilidad social en el Plan Cantonal y de Desarrollo Humano Local aprobado en 2021 y que regirá hasta el año 2031 y en el Plan Estratégico Municipal 2021-2026, así como la asignación de responsabilidades, los recursos y los plazos para lograrlos.

La Municipalidad de Sarchí asegura que los objetivos y metas establecidos son medibles y coherentes con la política de responsabilidad social. Asimismo, dichos objetivos y metas toman en cuenta la estrategia de la organización, los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos que la organización suscriba.

6. Implementación y Operación

6.1 Competencias y toma de conciencia

El personal de la Municipalidad de Sarchí es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas en temas de sostenibilidad. Para ello, la Municipalidad de Sarchí incluirá en los procesos de inducción de los nuevos colaboradores capacitaciones en temas de sostenibilidad, así como en referencia al conocimiento de este Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social. Periódicamente, la Municipalidad de Sarchí por medio de su Comité de Sostenibilidad establecerá talleres de refrescamiento y de ampliación de los términos de sostenibilidad. También desarrollarán los otros instrumentos comunicativos que consideren necesarios para desarrollar la estrategia de sostenibilidad.

Al final de los talleres se realizarán evaluaciones para determinar el nivel de comprensión de los insumos cognitivos obtenidos.

6.2 Involucramiento de las partes interesadas

Mediante la creación de presupuestos participativos, consultas populares y escucha activa, la Municipalidad de Sarchí se asegura el involucramiento de las partes interesadas en la toma de decisiones municipales.

La Municipalidad de Sarchí establecerá un porcentaje de su presupuesto ordinario de inversión para ser administrado mediante presupuestos participativos, donde los munícipes determinarán las prioridades de inversión.

6.3 Comunicación

La Municipalidad de Sarchí a través del Plan de Comunicación de la sostenibilidad definirá lo que se debe comunicar, a quién se va a comunicar, cómo se va a comunicar y cuándo lo va a comunicar. El Comité de Sostenibilidad recibirá la información pertinente para la comunicación y determinará las formas en las que se operativizará esta comunicación de resultados.

La Municipalidad de Sarchí preparará anualmente un Informe de Responsabilidad Social, el cual incluye:

- El perfil de la organización,
- La política, los principios y compromisos en responsabilidad social,
- La descripción del proceso para la selección de los impactos significativos de la organización y la forma en que han sido abordados,
- El proceso de identificación, priorización y el involucramiento de las partes interesadas,
- El desempeño de la responsabilidad social, incluyendo los objetivos, metas, indicadores y principales impactos positivos y negativos, tanto económicos como sociales y ambientales, incluyendo sanciones, multas y penalizaciones.

El informe será realizado mediante la metodología GRI vigente para el momento de la realización del informe. Este informe deberá ser aprobado por los órganos de dirección de la Municipalidad y luego será responsabilidad de la Comisión de Sostenibilidad, definir las tácticas para comunicar a los públicos de interés el informe. Estas tácticas deberán incluir la publicación del informe en el sitio web de la Municipalidad. La Municipalidad deberá tener publicado al menos los últimos 3 informes de sostenibilidad elaborados.

6.4 Manejo de conflictos y desacuerdos

La Municipalidad de Sarchí establecerá un departamento especial de la Municipalidad para recoger y gestionar las denuncias y quejas que puedan tener las partes interesadas. Este departamento gestionará una solución para el conflicto, siempre apegado a los principios y normativas aplicables. Para ello puede utilizar los recursos necesarios tales como:

- Diálogos directos y abiertos con las partes interesadas afectadas,
- Suministro de información por escrito para tratar los desacuerdos,
- Foros donde las partes interesadas y la organización puedan presentar sus puntos de vista y buscar soluciones,

- Instrucciones para atender las quejas formales,
- Mecanismos de mediación y/o de arbitraje, y
- Sistemas que permitan las denuncias sin miedo a represalias

Por medio de estas medidas se pretenderá resolver el problema y además generar una política de mejora continua de los procesos de la organización.

Los órganos de dirección municipal, deberán aprobar el reglamento que permita determinar el marco de trabajo de este departamento.

6.5 Control Operacional

El marco de trabajo que produce continuidad al Sistema de Gestión está relacionado en el Plan Estratégico Municipal de Sarchí. Este plan le brinda el delineamiento estratégico por el cual se operará este Sistema de Gestión.

6.6 Información documentada

La información documentada del SGRS incluirá:

- Todos los reglamentos pertinentes para este sistema
- Todos los planes aprobados por la Municipalidad pertinentes al SGRS
- Todos los planes, sus Ballance Scorcard, sus evaluaciones de ejecución
- Todas las evaluaciones al SGRS
- Todos los demás documentos pertinentes

6.7 Evaluación del cumplimiento legal y otros requisitos

La Municipalidad de Sarchí evaluará periódicamente el cumplimiento legal de sus SGRS. Esta evaluación comenzará con la revisión de los requisitos legales, periódicamente el Departamento de Servicios Jurídicos rendirá informes sobre la legalidad de los proyectos establecidos y del Sistema en General.

Esos informes serán de revisión obligatoria tanto para los órganos de dirección y para el Comité de Sostenibilidad.

6.8 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

Cuando existan no conformidades con los procedimientos municipales, se deberá resolver mediante lo establecido por el Sistema Jurídico Costarricense. Sin embargo, deberá identificar las no conformidades, investigarlas, desarrollar una evaluación de acciones preventivas, registro y revisión de la eficacia de las acciones preventivas.

6.9 Auditoría Interna

Anualmente el departamento de Auditoría interna auditará el Sistema de Gestión en todos los procesos municipales. El informe de auditoría será de estudio prioritario para los órganos responsables del sistema de gestión y sus recomendaciones serán de revisión obligatoria.

6.10 Revisión por la Dirección

Tanto el Concejo Municipal como la alcaldía revisarán periódicamente los avances del sistema y desarrollarán una política de mejora continua en términos de los diferentes procesos que se realizan.