

UNIVERSIDAD NACIONAL  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Planificación y Promoción Social

**Título:**

**Procesos de desarrollo local y la capacidad de coordinación y articulación  
institucional de los CCCI: El estudio de caso del cantón de  
Desamparados 2016-2022**

**Sustentante: Daniel Alfaro Ballesteros**

**Tutora: MAP. Auxiliadora Cascante Loría**

**I ciclo 2024**

## INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

---

REPRESENTANTE DEL DECANATO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

---

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN  
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

---

---

LECTOR INTERNO

Licda. Maritza Fallas Garbanzo.

---

LECTOR EXTERNO

Msc. Carlos Ulate Azofeifa.

---

## **Agradecimientos.**

A mi familia, porque me han apoyado, acompañado, aconsejado y cuando lo han considerado necesario, me han llamado la atención, son parte esencial de mi formación personal, educativa y profesional, porque de una u otra manera han aportado en todo ello y más.

A la MAP. Auxiliadora Cascante, por ser una gran tutora, por su guía, orientación, paciencia, apoyo y sus aportes con base en su conocimiento y experiencia, no solo son parte de este proceso educativo, sino que los llevo conmigo como parte de mi crecimiento profesional y personal.

Asimismo, al MSC. Carlos Ulate y la Licda. Maritza Fallas, porque se sumaron a este equipo con sus observaciones, comentarios y aportes, que, no solo enriquecieron la elaboración de este documento y su defensa, también forman parte de mí desde ahora y en adelante.

Al CCCI de Desamparados, por permitirme desarrollar este proceso de investigación y aprendizaje sobre el trabajo que realizaron durante el periodo de estudio. A las personas entrevistadas, por dedicar de su valioso tiempo, no solo a mi crecimiento personal y profesional, sino a una comunidad por la que sé que han venido trabajando y desean continuar haciéndolo.

A mis profesores y profesoras, personal administrativo, amistades, compañeros y compañeras que, de una u otra forma, han sido parte de mi proceso de formación académica, profesional y para la vida.

## **Dedicatoria.**

A Dios, en primer lugar, porque sé que sin él no habría llegado donde estoy, ha dispuesto las pruebas, las personas y mucho más para ello, siempre, acompañándome en cada paso.

A mi madre, Marisol, por su apoyo y dedicación para criar y formar un buen hijo, hombre, persona y profesional. A mi hermana Estefanía, por su apoyo y ejemplo personal, educativo y profesional. A Carlos, por llegar a mi vida y ser más de lo que habría esperado, por ser un padre para mí.

En memoria de mi abuelito Carlos y mi abuelita María.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento consiste en un estudio de caso aplicado al Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de la Municipalidad del cantón de Desamparados, como parte del trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura de la carrera de Planificación Económica y Social. En éste se abordó la temática de la coordinación y articulación interinstitucional y su influencia en el desarrollo local en dicho cantón.

En primer lugar, se desarrolló la problemática vinculada con el tema de investigación, exponiendo cómo en los dos siglos recientes se fomentaron diversos elementos para el fortalecimiento de las competencias de los gobiernos locales, sin embargo, estos presentaron diferentes limitaciones debido a que no cuentan con capacidad para asumir nuevas funciones, de hecho, su debilidad persiste incluso en el cumplimiento de sus funciones más básicas, lo que se manifiesta en diferentes indicadores cantonales.

Enfocado en la creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), y las competencias que les faculta la ley que los crea, mediante el estudio de caso del CCCI del cantón de Desamparados se analizó la capacidad de coordinación y articulación de acciones desde este espacio.

Para esto se identificaron sus funciones, cómo desarrollan acciones coordinadas y articuladas interinstitucionalmente, los alcances y limitaciones que afronta en el proceso, y de qué forma participan actores locales en este órgano. Los resultados dieron luz sobre la importancia del liderazgo de la persona que encabeza el gobierno local, cómo la voluntad política y administrativa puede incidir, positiva y negativamente, en la participación de diversos actores, así como en el desarrollo de acciones conjuntas.

Ante la necesidad de elaborar una propuesta de mejora, enfocada, principalmente, en la recomendación de una mayor incidencia y liderazgo de la alcaldía, así como la homogenización de procesos de coordinación y planificación, se presentan diferentes

elementos basados en la planificación y gestión para resultados en el desarrollo establecidos por MIDEPLAN (2016).

## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	3
Dedicatoria.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE CUADROS.....	10
LISTA DE ANEXOS .....	11
ABREVIATURAS.....	12
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	17
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.2.1 ANTECEDENTES NACIONALES.....	18
1.2.2 ANTECEDENTES NORMATIVOS .....	19
1.2.3 ANTECEDENTES FÁCTICOS CONTEXTUALES.....	22
1.2.3.1 ANTECEDENTES TÉCNICOS .....	23
1.2.3.2 CCCI DE DESAMPARADOS .....	24
1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	24
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	29
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	31
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	31
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.1 DESARROLLO LOCAL .....	33
2.2 GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO (GpRD).....	34
<b>2.2.1 GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2 PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3 COORDINACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.4 ARTICULACIÓN .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.5 PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....</b>	<b>42</b>

2.3	VALOR PÚBLICO.....	44
2.4	LIDERAZGO.....	45
2.5	TOMA DE DECISIONES .....	46
CAPÍTULO III.....		49
METODOLOGÍA.....		49
3.1	PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS.....	50
3.1	ENFOQUE METODOLÓGICO INVESTIGATIVO SELECCIONADO.....	51
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.3	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	52
3.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	53
3.5	CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.6	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		60
4.1	FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL CCCI .....	61
4.1.1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	61
4.1.2.	FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	64
4.2.	MECANISMOS DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN LOCAL DEL CCCI .....	69
4.2.1	EJE DE CONVIVENCIA CIUDADANA.....	69
4.2.2.	EJE DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL .....	74
4.2.3	EJE DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA, JUVENTUD Y ESTILO DE VIDA SALUDABLE .....	78
4.2.4.	EJE DE GÉNERO, DIVERSIDAD, MULTICULTURALIDAD Y ACCESIBILIDAD CON ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS .....	83
4.3.	ALCANCES Y LIMITACIONES DEL CCCI EN LA EJECUCIÓN DE ACCIONES ...	86
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		92
5.1	CONCLUSIONES.....	93
5.2	RECOMENDACIONES.....	98
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....		101
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>		<b>102</b>
6.1	DIAGNÓSTICO .....	103
6.2	FORMULACIÓN DEL PLAN .....	108
6.3	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	110

6.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN .....	112
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS .....	123
ANEXOS .....	130

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Organizaciones que conforman el Eje de Convivencia Ciudadana del CCCI

Figura 2. Organizaciones que componen el Eje de Desarrollo Económico Local del CCCI

Figura 3. Organizaciones que componen el Eje de Niñez, Adolescencia, Juventud y Estilos de Vida Saludable del CCCI

Figura 4. Organizaciones que componen el Eje de Género, Diversidad, Multiculturalidad y Accesibilidad con enfoque de derechos humanos del CCCI

Figura 5. Pasos para la elaboración de la propuesta.

Figura 6. Ejemplo de mapa de actores

Figura 7. Ejemplo de fuentes e instrumentos para recolección de datos

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Datos Básicos del Cantón de Desamparados

Cuadro 2. Matriz de Actores

Cuadro 3. Matriz Metodológica

Cuadro 4. Ejemplo de Árbol de Problemas

Cuadro 5. Ejemplo de Matriz Prospectiva

Cuadro 6. Ejemplo de Matriz de Cadena de Resultados

Cuadro 7. Estimación de Recursos Para la Propuesta

Cuadro 8. Ejemplo de Matriz de Seguimiento

Cuadro 9. Ejemplo de Matriz de Factores, Mejora y Retroalimentación.

Cuadro 10. Ejemplo de Matriz de Evaluación

Cuadro 11. Ejemplo de Matriz de Factores

Cuadro 12. Ejemplo de Matriz de Divulgación

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Cuadro De datos sobre el progreso cantonal de Desamparados

Anexo 2: Entrevista a la secretaria técnica del CCCI de Desamparados

Anexo 3: Entrevista al coordinador del Eje de Convivencia Ciudadana del CCCI

Anexo 4: Entrevista ex coordinadora del Eje de Niñez, Adolescencia, Juventud y Estilos de Vida Saludable del CCCI

Anexo 5: Entrevista al coordinador del Eje de Desarrollo Económico Local del CCCI

Anexo 6: Entrevista a la coordinadora del Eje de Género, Diversidad, Multiculturalidad y Accesibilidad con enfoque de derechos humanos del CCCI

Anexo 7: Entrevista a las coordinadoras del Eje de Niñez, Adolescencia, Juventud y Estilos de Vida Saludable del CCCI

Anexo 8: Comunicación electrónica con la Licda. Carol Valerio, Unidad Regional Central, Sede Occidente

Anexo 9: Guía de preguntas elaborada para aplicar a la persona representante del INAMU

Anexo 10: Entrevista a ex representante de la UCADI en el CCCI

Anexo 11: Entrevista a representante de la Fuerza Pública en el CCCI

Anexo 12: Entrevista a representantes de la Fundación Parque La Libertad en el CCCI

Anexo 13: Entrevista a representante de la Asociación Desampa Inclusivo en el CCCI.

Anexo 14: Entrevista a la secretaria técnica del CCCI de Desamparados

Anexo 14: Entrevista a personas funcionarias del IFAM

## **ABREVIATURAS**

ARESEP: Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos  
ADI: Asociación Desampa Inclusivo  
AyA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados  
BID: Banco Interamericano de Desarrollo  
BN: Banco Nacional  
CCCI: Consejo Cantonal de Coordinación Institucional  
CCITD: Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Desamparados  
CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social  
CONAPDIS: Consejo Nacional de Personas con Discapacidad  
CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz  
COMEX: Ministerio de Comercio Exterior  
Digepaz: Dirección de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana del Ministerio de Justicia y Paz  
DINADECO: Dirección Nacional del Desarrollo de la Comunidad  
Dinarac: Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos del Ministerio de Justicia y Paz  
ECC: Eje de Convivencia Ciudadana  
EDEL: Eje de Desarrollo Económico Local  
EGDMA: Eje de Género, Diversidad, Multiculturalidad y Accesibilidad con Enfoque de Derechos Humanos  
ENAJE: Eje de Niñez, Adolescencia, Juventud y Estilos de Vida Saludable  
EPPS: Escuela de Planificación y Promoción Social  
FLP: Fundación Parque La Libertad  
FP: Fuerza Pública  
GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo  
HAOC: Hogar de Ancianos Ofelia Carvajal  
ICC: Índice de Competitividad Cantonal  
ICN: Índice de Competitividad Nacional  
IDH: Índice de Desarrollo Humano Cantonal  
IDS: Índice de Desarrollo Social

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer  
INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo  
INS: Instituto Nacional de Seguros  
IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social  
IPSC: Índice de Progreso Social Cantonal  
MALD: Mesa de articulación Local de Desamparados  
MD: Municipalidad de Desamparados  
MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio  
MICIT: Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones  
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica  
MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social  
MS: Ministerio de Salud  
OFIM: Oficina Municipal de la Mujer de la Municipalidad de Desamparados  
OIM: Organización Internacional para las Migraciones  
PAO: Plan Anual Operativo  
PANI: Patronato Nacional de la Infancia  
PCDHL: Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local  
PMD: Policía Municipal de Desamparados  
PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo  
PpRD: Planificación para resultados en el Desarrollo  
SLPNA: Subsistema Local de Protección de la Niñez y la Adolescencia  
UCADI: Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Integral  
UCR: Universidad de Costa Rica  
UNA: Universidad Nacional de Costa Rica  
UNED: Universidad Estatal a Distancia



## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el trabajo final de graduación en la carrera de Planificación Económica y Social. El mismo aborda la temática de la coordinación y articulación interinstitucional y su influencia en el desarrollo local, aplicado al contexto del cantón de Desamparados.

En el primer capítulo, se especifica la temática de investigación, lo que conlleva al necesario planteamiento de diversos antecedentes vinculados con la misma, al exponer el proceso que se ha llevado a cabo en el país para el fortalecimiento de los gobiernos locales y las diferentes limitaciones que éstos tienen, por causa de un contexto local donde los municipios no cuentan con capacidad para asumir nuevas funciones, de hecho, su debilidad persiste incluso en el cumplimiento de sus funciones más básicas.

De este proceso han surgido elementos normativos, como la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades (Ley°8801), mediante la cual surgen los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), entre ellos, el del cantón de Desamparados, sobre el que se brindan algunos antecedentes históricos.

Posteriormente se brinda un contexto sobre el objeto de estudio junto con el planteamiento del problema, donde se expone un contexto general del cantón de Desamparados. Esto conlleva a la justificación sobre la importancia de este documento tanto para el CCCI como para otros actores. Todo lo anterior deriva en el planteamiento de los objetivos que orientaron esta investigación.

En el Capítulo II, se desarrollan diversos conceptos relevantes que enmarcan esta investigación. El Capítulo III, presenta el enfoque de investigación, las perspectivas epistemológicas, las técnicas de investigación utilizadas y las fuentes consultadas en su elaboración.

El Capítulo IV presenta los resultados de esta investigación en 3 áreas vinculadas al CCCI de Desamparados, la primera, en cómo funciona este espacio de coordinación en cuanto a su estructura organizativa, al observar la participación de diversos actores en este órgano, y cómo funciona, con base en las atribuciones y funciones otorgadas por el reglamento de la Ley N°8801.

La segunda área, al identificar la creación de ejes temáticos como mecanismo de coordinación y articulación de acciones, los cuales, poseen características diferentes en cuanto a su composición institucional y acciones generadas. En tercer lugar, presenta un panorama sobre los alcances y limitaciones del CCCI de Desamparados.

Amén de lo anterior, el Capítulo V desarrolla conclusiones y recomendaciones con base en los resultados de la investigación, enfatizando, principalmente, en la importancia de generar una estructura de trabajo que oriente las acciones del CCCI y los ejes temáticos que lo componen, con el fin de homogenizar el trabajo y con ello, mejorar, especialmente, en el seguimiento y evaluación de las actividades que realizan.

En el Capítulo VI se desarrolla una propuesta de mejora, basada en la planificación y gestión para resultados, enfocada en diferentes instrumentos que permitan elaborar un plan a largo plazo, de forma homogénea y que facilite la toma de decisiones respecto a las acciones que puede llevar a cabo el CCCI en el cantón.

# **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Análisis de los procesos de desarrollo local y la capacidad de coordinación y articulación institucional de los CCCI: el estudio de caso del cantón de Desamparados entre los años 2016-2022.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este apartado se abarcan los antecedentes relacionados con los procesos de fortalecimiento de los gobiernos locales, en función del desarrollo local y la incidencia de la figura de los CCCI sobre éstos, pues es la base del estudio de caso que fundamenta esta investigación.

### **1.2.1 ANTECEDENTES NACIONALES**

Mora (2009) aborda diversos elementos normativos, administrativos y políticos que han sido parte del proceso de fortalecimiento de los Gobiernos Locales, quien lo describe de la siguiente manera:

Un proceso tortuoso, con decisiones que muestran las dificultades o ambivalencia de los actores gobernantes, por el traslado efectivo de competencias y recursos a los gobiernos locales, que disminuya el preponderante e incluso, ineficiente, centralismo en el ejercicio del poder y gestión de los recursos del Estado. (p. 13)

Lo anterior se desprende de que, el contexto histórico nacional sobre las bases de la incidencia de los gobiernos locales en los procesos de desarrollo local, se pueden sintetizar en tres periodos, a partir de la conformación de la Segunda República. El primero, data del año 1949, cuando se llega a un importante avance, al establecer la autonomía política municipal en la Constitución Política.

El segundo momento sucede en el año 1995, en lo financiero, al asignar el traslado del 1,01% del presupuesto nacional hacia los municipios, de

transferencias por medio de leyes especiales tales como la Ley de bienes inmuebles o el impuesto a la gasolina.

El tercer momento, es calificado por el autor como el principal avance realizado en el país, que consistió en la seguridad política-jurídica establecida entre los artículos 169 y 173 de la Constitución Política, donde se garantiza la autonomía política, normativa, administrativa y tributaria de los Gobiernos Locales (p.78-79).

Esto sucede gracias a un pronunciamiento de la Sala IV en 1999, la cual definió el derecho municipal y las 4 autonomías mencionadas en el párrafo anterior, como la elección de autoridades por medios democráticos y representativos, así como la potestad de fijar sus propios planes, programas y proyectos (autonomía política), dictar sus propios reglamentos internos y sobre los servicios que brinda (autonomía normativa), la libertad de toma de decisiones fundamentales de la organización (autonomía administrativa) y la creación, modificación, extensión y extinción de tributos municipales, lo que además es un antecedente que la propia Sala determina (Mora, 2009, p.78-79).

Además, el autor aborda elementos de gestión municipal, gestión financiera, las disparidades económicas y sociales entre los diferentes cantones. Asimismo, destaca la capacitación, formación profesional e incorporación de profesionales en las municipalidades, como un factor diferencial entre los cantones más y menos desarrollados.

### **1.2.2 ANTECEDENTES NORMATIVOS**

Uno de los avances fundamentales y más recientes hacia el fortalecimiento de los gobiernos locales y su incidencia en el desarrollo de sus comunidades, surge a través de la creación de los CCCI, los cuales se originan en el 2010, con la aprobación de la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades (Ley N°8801) al establecer lo siguiente:

**Artículo 18.-Consejos cantonales de coordinación institucional**

Créanse los consejos cantonales de coordinación institucional como una instancia de coordinación política entre los diversos entes públicos con representación cantonal, con el propósito de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de toda política pública con incidencia local. Los consejos serán presididos por la Alcaldía de cada municipalidad.

Fuente: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2010)

Los fundamentos derivados de la Ley se establecen por medio del Reglamento N°36004-PLAN, donde, entre otros elementos, determina el funcionamiento y las funciones de los CCCI, de la siguiente manera:

**Artículo 15.- Funcionamiento:**

- a) Se reunirán por convocatoria del titular de la Alcaldía Municipal o Intendencia Municipal.
- b) La asistencia será obligatoria para los representantes de los entes públicos. De igual forma será obligatorio para los miembros de cada Consejo dar seguimiento a las políticas y a los acuerdos adoptados en su seno, que correspondan a sus respectivas instituciones.
- c) Cada ente miembro de los Consejos de Coordinación expondrá en sesión los proyectos y programas de actividades con repercusión en la localidad, planificadas y presupuestadas o bien en vías de planificación y presupuestación.
- d) Los entes públicos podrán contemplar en sus presupuestos recursos para coadyuvar con el funcionamiento de estos Consejos que permitan ejecutar los planes, programas y proyectos priorizados por esta instancia.
- e) De cada sesión se levantará un acta que contendrá la indicación de las personas asistentes, el orden del día, la forma y resultado de la coordinación generada y su seguimiento.

f) el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal velará por el funcionamiento de estos Consejos, de los cuales formará parte.

g) La Alcaldía o el pleno del CCCI podrán invitar o dar audiencia a organizaciones sociales, especialistas y/o ciudadanos (cuando se requiera) a sesiones ordinarias o extraordinarias, para analizar temas o proyectos de interés. El CCCI mediante reglamento interno normará los procedimientos de participación.

h) Se podrá integrar comisiones específicas mixtas para el análisis, formulación, ejecución, seguimiento y fiscalización de programas o proyectos.

Artículo 17.- Funciones de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional. Son funciones de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional:

a) Elaborar un programa anual de coordinación y verificación del desarrollo y cumplimiento de las metas y programas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Regional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo Cantonal, velando por sus asignaciones presupuestarias y su realización de manera efectiva.

b) Consultar a la sociedad civil organizada para conocer las prioridades que deben considerarse en la elaboración del programa anual de coordinación.

c) Adoptar los acuerdos necesarios para coadyuvar en la ejecución de las políticas públicas y velar por la ejecución de las políticas cantonales.

d) Recomendar los cambios necesarios para la ejecución de los planes descritos en el inciso a) de este artículo, así como para los programas y las acciones gubernamentales, a fin de ajustar los lineamientos políticos a la realidad cantonal. Cada representante institucional adoptará las medidas necesarias para verificar la incorporación por parte de su institución a los acuerdos del Consejo.

e) Coordinar los planes y programas cantonales con las federaciones municipales y con las oficinas regionales de los órganos, entes y empresas públicas.

f) Asesorar y dar apoyo a la Alcaldía Municipal en la ejecución de las políticas y las acciones del cantón.

g) Rendir un informe anual sobre el desarrollo y ejecución de los planes y políticas que han sido desarrollados y ejecutados en el cantón ante los Concejos Municipales, el

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal y la ciudadanía. Este informe deberá presentarse a más tardar el último día hábil del mes de marzo siguiente al año tomado en consideración y deberá ser elaborado por la Secretaría Técnica del Consejo.

- h) Constituir comisiones especiales de trabajo, permanentes o temporales, para desarrollar temas específicos de su competencia.
- i) Coordinar con otros Consejos Cantonales de Coordinación Institucional el cumplimiento de fines regionales y para desarrollar iniciativas que coadyuven en la ejecución de las políticas gubernamentales.
- j) Evaluar los planes y los programas establecidos en la programación anual de cada Consejo Cantonal de Coordinación Institucional, con el propósito de garantizar la ejecución de los objetivos y las metas propuestas para cada año.
- K) Identificar y conciliar las competencias concurrentes de las instituciones que conforman el Consejo, con el propósito de contar con una planificación cantonal integrada que maximice la inversión presupuestaria y potencie la coordinación interinstitucional.
- l) Identificar debilidades en las políticas públicas de naturaleza local, con el propósito de proveer la acción subsidiaria de otras instancias de naturaleza nacional en atención del interés público cantonal.

Fuente: Presidencia de la República de Costa Rica y MIDEPLAN (2010)

Los incisos anteriormente mencionados, dan muestra de que la aprobación de la Ley N°8801 representa un aporte jurídico, político e institucional, al fomentar la coordinación y articulación interinstitucional de una manera que incida en la participación social, la gestión pública y especialmente, en los procesos de desarrollo de las comunidades.

### **1.2.3 ANTECEDENTES FÁCTICOS CONTEXTUALES**

Los diferentes antecedentes que describen el contexto social y organizativo respecto al problema de estudio son los siguientes.

### **1.2.3.1 ANTECEDENTES TÉCNICOS**

Un informe del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) es un antecedente con una perspectiva institucional importante, pues analiza los alcances de la Ley N°8801, sus implicaciones fiscales, la consulta a diversos organismos involucrados en el proceso, las competencias y recursos transferibles, el contexto de la gestión municipal, entre otros.

De acuerdo con este informe, si bien existen experiencias positivas sobre la incidencia de los gobiernos locales en el desarrollo de sus comunidades, como España o Estados Unidos, otras, más acordes al contexto nacional, como Colombia y Brasil, han mostrado que, sin fundamentación técnica o análisis histórico, no solo han tenido efectos fiscales negativos, sino que el traslado de recursos o competencias no significa una vía automática al desarrollo.

En esta línea, señala que la ejecución apresurada e improvisada, sin propuestas técnicas maduras y consensuadas, puede resultar en el uso ineficiente de recursos públicos y un duro golpe al régimen municipal, por lo que la reforma constitucional o la Ley, no garantizan una solución a los problemas de los servicios públicos, ni fortalece y legitima el régimen municipal. (MIDEPLAN, 2011, p. 4).

En cuanto a las competencias que otorga la ley a las demás instituciones públicas en relación con la realidad, la organización de la estructura estatal del país establece a los ministerios como entidades rectoras, lo cual les da facultades de planificación, supervisión y control sobre las instituciones autónomas, ya que estas son quienes llevan a cabo las acciones. Esto, según el informe, dificulta identificar las iniciativas locales, lo que afecta a los CCCI como entidad de coordinación y acción interinstitucional en los cantones.

Con respecto al presupuesto, cumplir con el 10% de recursos para los municipios mencionados en la Ley, según MIDEPLAN, con miras a cubrir el 10% final, habría que recurrir a eliminar ministerios enteros y despidos masivos del personal, pues, su propio presupuesto, de COMEX, MICIT y MEIC, representan

apenas poco más del 0,1% de los ingresos individualmente (y la suma de ellos llega al 0.53%). (2011, p. 32)

Finalmente, el documento menciona que, en el proceso de fortalecimiento de las municipalidades, una de las principales preocupaciones, es la desigualdad presupuestaria que pueda suscitar, pues, entre los aspectos que considera la distribución del presupuesto están el índice de pobreza y el IDS, pero, si éstos son positivos, los municipios reciben una menor proporción, lo que puede afectar los avances alcanzados.

### **1.2.3.2 CCCI DE DESAMPARADOS**

La creación del CCCI de Desamparados parte de agosto del año 2010, desde la misma aprobación y publicación de la Ley N°8801, donde, a partir de ese año, inician las reuniones, las cuales no tenían la dinámica actual, puesto que una evaluación realizada por la ONU entre 2013-2014, identificó que este espacio no contaba con planes de trabajo anuales (Marín, entrevista virtual, 2021).

Dicha evaluación hace notar un elemento sustantivo desde la creación del CCCI, con la elaboración de planes de trabajo anuales, a partir de 2015. Al año siguiente, se incorpora el trabajo realizado desde este espacio, al Plan Anual Operativo (PAO) de la Municipalidad, con el fin de responder sobre los objetivos de la alcaldía para el Consejo, y dotarlo de un pequeño presupuesto, elementos que no se dieron en los años precedentes.

## **1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Del estado de la situación de los gobiernos locales en Costa Rica y las medidas que buscan su fortalecimiento, surge, en el año 2010, la aprobación la Ley N°8801, con la intención de derivar competencias, presupuesto y, por ende, una mayor descentralización del Poder Ejecutivo hacia la posibilidad de la toma de decisiones desde el contexto local.

Según lo establecido por la Ley, MIDEPLAN debe velar y acompañar el proceso de fortalecimiento municipal descrito anteriormente, no obstante, el informe técnico mencionado en un apartado anterior puntualiza respecto a problemas para cumplir con esto, debido a la situación presupuestaria y estructural del país, además de los problemas socioeconómicos que ello conllevaría.

A pesar de esto, cantones como el de Desamparados han logrado constituir y operacionalizar la figura del CCCI. Por ello, es importante considerar su contexto organizacional, en virtud de las posibilidades que ofrece, para coordinar y articular acciones que aportan al proceso de desarrollo y progreso local en los últimos años.

Por lo tanto, el objeto de estudio de la presente investigación es el siguiente: Capacidad de coordinación y articulación del CCCI del cantón de Desamparados para la ejecución de acciones interinstitucionales en los procesos de desarrollo local, entre los años 2016-2022.

#### **1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Desde el 2006, la Contraloría General de la República (CGR) ha señalado deficiencias en los procesos de planificación, así como sensibles carencias en la administración de recursos financieros, limitaciones en la solución de necesidades comunales en materia de gestión vial y debilidad sobre la planificación del desarrollo urbano en términos del ordenamiento territorial. Estas debilidades, según el ente contralor, se deben a una desigualdad entre el crecimiento real de los ingresos sobre los egresos en los municipios (Mora, 2009, p. 72-73).

Lo anterior, revela la capacidad real de los municipios para llevar a cabo sus funciones, lo cual se observa en el informe sobre el Índice de Gestión de Servicios Municipales (IGSM), que constituye un instrumento sobre el estado de los servicios de las 82 municipalidades del país, oficiales hasta 2021 (CGR, 2021).

Este instrumento está compuesto por 118 indicadores y prácticas, catalogados en dos grandes grupos, Servicios Públicos Municipales Básicos y

Servicios Públicos Municipales Diversificados. El primero, dedicado a los productos ofrecidos por las 82 municipalidades, mientras que el segundo, solo por algunas de ellas. Estos se dividen en tres ejes: Desarrollo Urbano, Salubridad Pública y Servicios Sociales (CGR, 2021, p. 2-3).

Respecto a la Municipalidad de Desamparados, de los nueve servicios evaluados, su grado de madurez total es intermedio, en lo que corresponde a los servicios de Recolección de Residuos, Depósito y Tratamiento de éstos, Aseo de Vías y Sitios públicos, Alcantarillado Pluvial, Educativos, Culturales y Deportivos. Los servicios de la Red Vial Cantonal cuentan con un grado de madurez básica; y es avanzado, en Urbanismo, Servicios Sociales y Complementarios, Seguridad y Vigilancia en la Comunidad.

La importancia de implementar acciones coordinadas y articuladas, en función de las necesidades y problemas sociales, son preponderantes en virtud de la población del cantón, especialmente en temas de desempleo y pobreza, tanto en general como en la desigualdad por género, como lo muestra el siguiente cuadro, al considerar que 245208 personas residen en el cantón (CPC, 2021b).

**Cuadro 1. Datos básicos del cantón de Desamparados**

Indicador	Total	Masculino	Femenino
Porcentaje: hogares pobres	3,45		
Tasa de ocupación	54,70	71,3	39,9
Tasa de desempleo abierto	4,0	4,0	4,0
Tasa de participación neta	57,0	74,3	41,6
Escolaridad promedio	9,0	9,0	9,0
Poblac. con al menos 1 discapacidad	10,5	9,9	11,2
Población asegurada	85,5	83,5	87,3

**Fuente:** Elaboración propia con datos de INEC (2011)

De acuerdo con el Índice de Progreso Social Cantonal (IPSC), Desamparados debe mejorar algunos aspectos que contrastan con el promedio nacional, tales como calidad medio ambiental (43% contra una media de 62%), inclusión (54% contra 60%), potabilidad (73% contra 92%), abuso sexual (71% contra 56%), Acceso a infraestructura cultural y recreativa (12% contra 33%), entre otros indicadores que se pueden considerar en el anexo 1.

Cabe mencionar que el anexo 1 incluye indicadores sobre los que Desamparados debe trabajar para disminuir, otros sobre los que, si bien tiene una calificación positiva, pueden mejorar, por ejemplo, en la cobertura del plan regulador; en el caso de indicadores que están por debajo del promedio nacional, es importante disminuir, particularmente los casos de robos, asaltos y homicidios.

A pesar de que el cantón forma parte del Gran Área Metropolitana (GAM), y por ende, un mayor centro de acción del sector público y privado, sus necesidades sociales ameritan coordinar y articular acciones que apunten a mejorar la calidad de vida de su población. Por ejemplo, según el Índice de Pobreza Multidimensional cantonal (IPMc) Desamparados cuenta con un 14,74% de su población en esta condición, ocupando la posición 19 de 82 (PNUD, 2021).

El cantón de Desamparados se ubica en el puesto 54 en el Índice de Desarrollo Social (IDS) con una calificación de 81,42 (MIDEPLAN, 2018); y está en la posición 48 en el Índice de Progreso Social Cantonal con 70,75 (INCAE, 2019). Por lo que, dada la concentración institucional que tiene y ser uno de los más poblados cantones del país, tiene oportunidades de mejora en la satisfacción de necesidades sociales, sus índices están entre la media y una media alta.

Visto de esta forma, la posibilidad y capacidad de coordinar y articular acciones interinstitucionales pueden ser factores para suplir las falencias o incapacidades de los diferentes actores, especialmente desde los gobiernos locales, como ente primordial para responder a las necesidades de su respectiva comunidad.

Las funciones de los CCCI, citadas en el apartado 1.2.2, deben ser consideradas según el contexto local, considerando la realidad municipal y cantonal expuesta anteriormente, así como por la presencia institucional, puesto que no todos los organismos públicos tienen presencia en el cantón, ni coordinan y articulan sus acciones entre sí.

Asimismo, las instituciones tienen variaciones presupuestarias, cuya razón social y estructura organizativa responden a una planificación estratégica y operativa generalmente centralizada. Además, algunas operan por cantones, regiones y sectores de prioridad.

Considerando lo anterior, cabe preguntar ¿cómo se desarrolla el funcionamiento político y la gestión organizacional del CCCI del cantón de Desamparados? Además, tomando en cuenta que la Ley N°8801 faculta este organismo a nivel de planificación y gestión ¿cómo se desarrolla la articulación interinstitucional desde el CCCI para la ejecución de acciones?

De igual manera, ¿cuáles han sido las acciones realizadas desde el CCCI, y cuáles han sido sus efectos e impactos en la comunidad? ¿cuáles son los alcances y limitaciones de los procesos de coordinación y articulación en la ejecución de acciones desde este organismo?

En relación con la participación ciudadana, que debe tomar parte en los procesos de coordinación, articulación, planificación y desarrollo local, es vital preguntarse ¿de qué forma participa la comunidad en los procesos de articulación y ejecución de acciones del CCCI?

Desde el deber propositivo presente en este trabajo final de graduación y especialmente, desde el ámbito de la planificación y coordinación, cabe preguntar ¿qué elementos técnicos y organizacionales se pueden incorporar en una propuesta de fortalecimiento de los procesos de articulación y ejecución de acciones desde del CCCI? Dichas interrogantes se intercalan en una pregunta que representa el problema de investigación.

¿Cuál es la capacidad de coordinación y articulación del CCCI del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, para la ejecución de acciones interinstitucionales entre los años 2016-2022?

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Dados los diferentes problemas económicos, sociales y político-institucionales, cuya génesis se encuentra en la composición de la estructura estatal, los CCCI pueden ser una alternativa para identificar y resolver algunas de las diferentes necesidades y problemas cantonales, como parte de los procesos de desarrollo local, en favor de la población, así como de la gobernanza local y del mejoramiento de los resultados para el desarrollo en las comunidades.

La percepción sobre la ineffectividad de las instituciones públicas para satisfacer, como mínimo, las necesidades básicas de la población han suscitado debate sobre la necesidad de generar acciones de valor público, más efectivas para tales efectos, entre las que se encuentran los CCCI, cuyas características jurídicas y políticas, pueden operar en pro del desarrollo de las comunidades, por medio de la coordinación y articulación de acciones entre organismos públicos y privados.

Por lo anterior, es importante que desde la academia se estudien los alcances y limitaciones de los CCCI en los procesos de desarrollo local, identificar el rol de la planificación (como acción y como disciplina), lo que puede generar aprendizajes y aportes para fortalecer las capacidades de coordinación y articulación local, orientados a la planificación y gestión para resultados.

Por lo tanto, la presente investigación es una oportunidad de generar documentación sobre las posibilidades y capacidades de los gobiernos locales para coordinar y articular acciones en sus procesos de desarrollo, fomentando otras líneas de investigación y de prácticas, incentivando áreas de conocimiento, tanto para las y los estudiantes como para el personal docente.

Esto también puede contribuir con abrir oportunidades laborales, pues conlleva un conocimiento que aporta valor en las organizaciones asociadas a la acción pública y privada, en función de implementar nuevas y mejores estrategias de planificación, para el alcance de resultados en la ejecución de acciones en las comunidades.

Las dimensiones socioeconómicas, sociocultural, socio ambiental, entre otras que engloban el desarrollo en el ámbito cantonal, requieren acciones orientadas al crecimiento económico, sostenibilidad ambiental, equidad social, participación ciudadana y más. De ahí la importancia de un mayor conocimiento sobre procesos de coordinación y articulación constantes, como esta investigación.

A partir de lo anterior, se benefician el gobierno local, diferentes sectores, actores locales y la población en general. El primero, al coordinar con diferentes organizaciones, públicas y privadas, en un mismo espacio, facilita la comunicación para efectuar acciones relacionadas con la planificación de corto y mediano plazo, lo que faculta el desarrollo de una metodología de trabajo, una cultura local de mayor coordinación, articulación y planificación, y mayor eficiencia en la distribución de sus recursos.

Estos elementos forman parte de esta investigación y fundamentan su importancia, para conocer los alcances que ha tenido el desarrollo del trabajo desde el CCCI para la municipalidad del cantón de Desamparados, documentarlos y elaborar propuestas de mejora a lo interno del Concejo.

La participación en el CCCI del cantón, beneficia a las organizaciones con propuestas e información generadas a partir de esta investigación, pues la mejora en el Consejo puede incidir en las acciones que realiza en la comunidad, y puede facilitar una mayor divulgación de este espacio, para que otros actores se sumen.

Desamparados cuenta con uno de los CCCI más activos de la región central del país, pues las características sociales del lugar ameritan la coordinación y articulación de acciones conjuntas para su abordaje integral, lo que

lo convierte en un área de interés para su estudio, considerando su experiencia sobre cómo la articulación interinstitucional puede contribuir al desarrollo local.

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la capacidad de coordinación y articulación del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, sobre la ejecución de acciones entre los años 2016-2022, que conduzca a una propuesta de mejora de este órgano en la realización de sus actividades.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el funcionamiento político y de gestión organizacional del CCCI.
- Describir las características de la articulación interinstitucional para la ejecución de acciones del CCCI.
- Determinar los alcances y limitaciones del CCCI para ejecutar acciones articuladas interinstitucionalmente.
- Elaborar una propuesta de planificación con enfoque para resultados con miras al fortalecimiento de la articulación del CCCI del cantón.

# **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

En el presente apartado se exponen los conceptos más relevantes a tomar en cuenta para el desarrollo de esta investigación, los cuales deben ser considerados como la base teórica desde la que se analiza el problema de investigación y objeto de estudio.

## **2.1 DESARROLLO LOCAL**

El desarrollo, desde la perspectiva nacional, es conceptualizado por MIDEPLAN (2016), quien lo enfoca desde el concepto de Desarrollo Sostenible, como una forma de “lograr el mayor bienestar de la población, generando riqueza con una distribución más equitativa y permanente, abriendo oportunidades a las generaciones actuales y futuras, para atender sus necesidades” (p. 20).

En el ámbito local, el desarrollo es un proceso concertado de construcción de capacidades y derechos ciudadanos, en espacios político-administrativos del nivel local (municipios = territorio), que deben constituirse en unidades de planificación, de diseño de estrategias y proyectos de desarrollo (Rojas, 2005, p. 10).

Éste debe ser llevado a cabo con base en los recursos, necesidades e iniciativas locales que incorporan las dinámicas del desarrollo sectorial, funcional y territorial, promovidas desde las diferentes organizaciones en el ámbito local.

Casanova (2004) describe el desarrollo como un proceso en el que una sociedad local, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de estos subsistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos (citado como Alcañiz, 2008, p. 21).

Para avanzar en este proceso, agrega, es fundamental la participación de los agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, y deben contar con un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural,

sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial; con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de la población.

Con base en lo anterior, el desarrollo local se puede entender como un proceso concertado y coordinado, en el que se involucra el gobierno local junto con la participación de los diferentes agentes socioeconómicos, socioculturales, entre otros, que cohabitan o coinciden en el territorio.

En este proceso, los actores deben involucrarse en el diseño y ejecución de los planes, programas y proyectos, considerando las capacidades, recursos y necesidades locales, trascendiendo la visión de crecimiento económico, para trabajar en favor de acciones de valor público, que mejoren la calidad de vida de las personas y el bienestar comunitario.

## **2.2 GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO (GpRD)**

Es substancial determinar el concepto de la GpRD, pero antes cabe aclarar que, dada la correlación de aspectos como planificación para resultados en el desarrollo, coordinación y articulación, estos elementos son englobados en este apartado, entendiendo que conforman un círculo virtuoso.

### **2.2.1 GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO**

La GpRD nace en la década de los 70s, como un enfoque de gerencia en las instituciones gubernamentales en los países en desarrollo, para conservar ese estatus, y en el caso de las economías emergentes, para acelerar este proceso de manera más efectiva. Se centra en responder a los procedimientos democráticos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el interés público.

Es una estrategia de gestión para generar el mayor valor público, dirigiendo la acción pública a través del uso de instrumentos que, colectiva, coordinada y complementariamente, sean implementados para generar cambios sociales en

forma sostenible y equitativa en beneficio de la población (García y García, 2010, p. 21).

Se asienta en un tipo de gerencia fundamentada en la racionalidad económica, siendo efectiva (eficiencia y eficacia), en organizaciones que generen resultados (valor público), en el alcance de los objetivos de desarrollo y una mejora constante en las instituciones (MIDEPLAN, 2016, p. 22).

Es importante detenerse sobre dos puntos señalados por MIDEPLAN sobre la GpRD. Primero, la puntualización de los resultados como “productos, efectos e impactos” y especialmente, que éste enfoque y su implementación deben ser adecuados al contexto, en cuanto a sus principios, funciones, métodos, participantes y responsables, pues todo ello requiere cambios paulatinos, estructurales y operativos para surtir los efectos esperados.

Estos cambios, agrega, están orientados al abandono de los esquemas de administración tradicionales (centralistas, jerárquicos, orientados a la planificación operativa de corto plazo) para adoptar un modelo de gerencia pública que equilibre de mejor forma la demanda de los productos del sector público y la toma de decisiones a lo interno del mismo, tomando en cuenta los espacios de reflexión y aprendizaje necesarios en el proceso de mejora.

Este enfoque no solo trasciende el alcance de los resultados per se, sino que se trata de la posición que estos productos, efectos e impactos ocupan en el gran proceso de desarrollo, plasmado en cambios sociales profundos, lo que hace necesaria la visión, acción y evaluación en el largo plazo, he ahí uno de los grandes aportes de valor público que este enfoque genera.

Con base en lo anterior, el concepto de planificación se vuelve parte de un círculo virtuoso, pues, se debe planificar la implementación de este enfoque en la gestión pública y a la vez, se debe planear sobre la base de la GpRD, por lo que es menester introducir la importancia de la planificación y especialmente de la planificación para resultados en el desarrollo.

### **2.2.2 PLANIFICACIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO**

La relevancia y los esfuerzos en la implementación de la gestión y planificación para resultados en el aparato estatal conllevan una planificación estratégica que, como concepto, debe ser introducida y definida de la siguiente manera:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011, p. 15).

La PpRD tiene un carácter estratégico, pero, es un punto de inflexión que va más allá de la planificación estratégica aplicada en la institucionalidad pública, pues enfatiza el logro de objetivos y acciones del largo plazo y define los elementos técnicos y estratégicos para alcanzarlos, con el fin de crear valor público (MIDEPLAN, 2016, pág. 26).

Además, busca que las estrategias para alcanzar los objetivos se orienten a la ejecución más apropiada, conduciendo su dirección e implementación al sentido estratégico, operativo y participativo que posee, como pilares de este enfoque, pues entre sus funciones están la prospectiva, la coordinación y concertación, evaluación y seguimiento (MIDEPLAN, 2016, P. 27-30).

Al respecto, la prospectiva destaca por su función de prever, dar coherencia y reducir la incertidumbre, sobre los diferentes actores y escenarios en la toma de decisiones de gobierno en diversos plazos. La coordinación y concertación, por otra parte, es una función que promueve la participación de la sociedad civil en el proceso de planificación para el desarrollo.

Lo anterior es vital, puesto que implica la coordinación intrainstitucional, interinstitucional, intersectorial e incluso interregional entre los diversos actores,

influyendo en la implementación de las propuestas de desarrollo; además, un proceso concertado entre las partes beneficia la participación en torno, en cuanto a su formulación, ejecución, evaluación, legitimidad, entre otros.

Esto se vincula con el seguimiento y la evaluación, pues su propósito es mejorar la acción pública, a través de la rendición de cuentas y la adecuada asignación de los recursos, con la dirección de métodos, técnicas e indicadores que valoren objetivamente el alcance de las acciones ejecutadas para crear valor público.

Lo que ejerce un importante rol en la PpRD, por medio del aprendizaje, al tener un carácter formativo que abarca las lecciones aprendidas y los ajustes realizados, necesarios especialmente en una planificación a largo plazo como la prospectiva, que amerita procesos de coordinación y concertación constantes.

En este contexto, la evaluación es un proceso que se alimenta del seguimiento, al representar una línea base para su visión crítica, mientras que éste último se centra en el desarrollo del proceso, el alcance de los objetivos tal y como se previeron, o en su defecto, realizar los ajustes en el momento propicio.

Cabe destacar el rol de la planificación operativa, por su relación con la programación interna de las organizaciones, en cuanto a la asignación de recursos, planteamiento de metas, y que están alineados con el alcance de los objetivos y metas estratégicos de la PpRD, que forma parte de la capacidad operativa necesaria en la generación de valor público.

### **2.2.3 COORDINACIÓN**

La relevancia de la coordinación radica en su función política y técnica, que establece y sienta responsabilidades políticas y financieras (Wiesner y otros, 2000, p. 7). Asimismo, tiene un carácter estratégico, como parte del equilibrio necesario en los procesos de planificación, especialmente a nivel Estatal, por su impacto político, socioeconómico, socioambiental, sociocultural, entre otros.

Es una herramienta de la planificación para avanzar en la constante construcción del balance entre los pilares de una adecuada gestión pública: eficiencia económica, equidad social y democracia política; lo que requiere un esfuerzo de coordinación política y capacidad de síntesis, pues deben permear la acción y visión del gobierno. (Wiesner y otros, 2000, p.54).

Como parte de la planificación, requiere trascender la acción de las instituciones públicas, definida por estándares técnicos y gerenciales que contribuyan a lo que dichos autores llaman “hacer bien la política” (p. 55), complementando la concertación en el proceso de toma de decisiones basado en un proceso político, mas no exclusivamente de las personas en la política.

Según Licha y Molina, el proceso de coordinación es multidimensional, a tal punto que es político y técnico, participativo y concertado, vertical y horizontal, con alcances macro, meso y micro, que, en función de los objetivos propuestos, entre otras cosas, amerita la creación de sinergias cognitivas, procesos y actividades, de recursos y autoridad entre las partes (2006, p. 10).

Esto último involucra el intercambio de conocimientos e información, en virtud de acciones estratégicas concertadas entre los actores y sectores participantes, tales como presupuestos y competencias articuladas o complementarias, generadas con capacidad y fuerza política en la toma de decisiones entre los mandos institucionales, donde, adicionalmente, se consideren la diversidad cultural de las partes.

De lo expuesto por Licha y Molina (2006) se deduce que el éxito de la coordinación se nutre de la idea de trabajar de manera distinta las políticas y programas en términos conceptuales, organizacionales y operativos. Empero, esto está asociado con voluntad política y burocrática, confianza, cultura de coordinación, trabajo en equipo, inversión en capital social, planificación, entre otros (p. 17-18).

Para la coordinación de política social, según dichos autores, se requieren condiciones como la voluntad y cohesión política, objetivos estratégicos definidos,

estructuras y mecanismos de coordinación con funciones concretas, participación de los actores, institucionalidad legítima, capacidad de coordinación y liderazgo, espacios de diálogo y debate, sinergias, cultura de cooperación e incentivos, sistemas de información, comunicación, monitoreo y evaluación (2006, p. 21).

Las condiciones mencionadas también pueden ser aplicadas a los diferentes niveles de la gestión pública, de hecho, Costa Rica cuenta con algunas de esas condiciones. Por ejemplo, el capítulo VI de la Ley de Planificación Nacional (Ley N°5525) establece:

Artículo 19.- A fin de propiciar la más amplia participación de los sectores públicos y privados en la tarea nacional de planificación, y con el objeto de dar unidad y coherencia a esta tarea, el Poder Ejecutivo establecerá consejos asesores, comités de coordinación y comisiones consultivas. Estos organismos estarán integrados por personeros de los ministerios, instituciones autónomas y semiautónomas y asociaciones privadas, de acuerdo con las necesidades y las actividades de que se trate.

Artículo 20.- Se establece el Consejo de Coordinación Interinstitucional, de conformidad con las normas que para los consejos asesores se estatuyen en este capítulo. Estará integrado por los personeros ejecutivos de más alta jerarquía de todos los entes descentralizados y por el ministro de Planificación, quien lo presidirá.

Fuente: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1974).

Ambos artículos establecen la creación de espacios de coordinación nacional, lo que en conjunto con el Artículo 18 de la Ley 8801, definen áreas determinadas para coordinar, concertar y planificar la acción pública entre los diferentes niveles de gobierno y sus instituciones, junto con la participación de la sociedad civil.

Es importante señalar que, el principal beneficio del proceso de coordinación desarrollado anteriormente va más allá del logro de los objetivos, puesto que se trata de cómo trasciende en el largo plazo, en cuanto a confianza, respeto entre las partes, conciencia sobre intereses y capacidades comunes o complementarias, en estrechar relaciones y trabajo de equipo.

## 2.2.4 ARTICULACIÓN

Un acercamiento a este importante concepto se observa de Molina y otros, quienes consideran que la articulación es un proceso que requiere apoyo técnico y voluntad política en todos los ámbitos y niveles de decisión, de construcción paulatina, a través de la gestión y ejecución de acciones, en cuyo desarrollo se tejen relaciones de diversos tipos, identificando y construyendo identidad de actores, con intereses que la posibilitan o no (2018, p. 288).

Esto enfatiza la interrelación entre actores, pues conlleva una toma de decisiones conjunta, con factores que motiven su participación en las acciones, ya sean políticas, programas o proyectos. Sin embargo, las relaciones deben ser cordiales y respetuosas, mas no complacientes, fortaleciendo el compromiso y confianza entre las partes para el debate.

Para los autores, estas relaciones se hacen más complejas cuanto más recursos económicos se hayan asignado y más actores estén involucrados en las acciones a desarrollar. Por otra parte, puede incentivar la resolución de conflictos, una mayor efectividad al trascender el asistencialismo y racionalizando los recursos, y lograr un mayor alcance de los planes, programas, proyectos o actividades por ejecutar.

La articulación entre los diferentes niveles de gobierno a nivel territorial da lugar a las virtudes del desarrollo local. Con ello, se desprende del localismo, dando paso a una formulación y gestión de políticas bidireccionales (de abajo hacia arriba y viceversa) (Gallicchio, SF, p. 4).

Es importante referir que la articulación, es un proceso cuyo valor supera la simple suma de la acción de dos actores o más, pues se basa en que éstos tienen incentivos para cooperar, por encima de los diversos intereses e ideologías que poseen (Leitón y otros, 2017, p. 7).

Parafraseando a Maldonado y otros (2016) se puede distinguir entre dos formas de articulación institucional entre una política social y una de desarrollo productivo. Una, con acciones diseñadas complementariamente, dirigidas por una

misma institución, que diseña sus propios programas, definen la población meta y los recursos involucrados (citado por Leitón y otros, 2017, p. 18).

La otra, desarrolla diversas acciones, con objetivos complementarios, a cargo de diversas instituciones que se articulan entre sí. A diferencia de la primera, incentiva la coordinación, puede responder de una manera más satisfactoria ante la duplicidad de acciones y la falta de conocimientos desde las instituciones, para abordar aspectos específicos.

Lo anterior se refiere a que, al tratarse de una articulación interinstitucional, la coordinación es indispensable, pues, parafraseando a Martínez (2007) se trata de darle a la intervención del Estado una mayor coherencia e impacto, por medio de la confluencia de las diversas intervenciones, enfatizando el enfoque de las personas y las comunidades (en Repetto 2010, citado por Leitón y otros, 2017, p. 7).

El modelo de articulación puede ser definido por tres variables, especialmente si es de alta intensidad, son:

1. La inclusividad durante la formulación y evaluación de las acciones, con la elaboración de objetivos, planificación, metas, presupuesto y evaluación conjunta y concordado entre las instituciones (Cunill, 2014, citado en Leitón y otros, 2017, p. 14).

2. La mancomunidad durante la ejecución de las acciones, reflejado en el intercambio de información y recursos, así como en la corresponsabilidad durante este proceso.

3. Las alteraciones organizacionales previas a la articulación, implicando cambios en las estructuras y metodologías de trabajo de los actores involucrados, lo que puede generar una nueva estructura para llevar a cabo las acciones.

Estas variables son planteadas desde la perspectiva de las políticas y los programas, en las fases de formulación, ejecución y evaluación de estas, sin embargo, éstos pueden ser aplicados a la articulación de acciones

interinstitucionales, especialmente, considerando que conlleva la necesidad de pasar por un proceso de coordinación.

### **2.2.5 PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

La participación de actores o sectores clave, así como de la población en general, dentro de un modelo que fomenta la coordinación y articulación interinstitucional en los procesos de desarrollo, tiene el rol de propiciar su involucramiento en los procesos de planificación y gestión pública, en los diferentes niveles de gobierno, así como sectores económicos y sociales.

Muestra de esto se observa en IFAM (2011) donde se afirma que, por la relación entre el ejercicio democrático del poder y la participación ciudadana, se puede concluir que la democracia se construye desde abajo (p.95). Aún más, en el ámbito local, un sistema que se precie de democrático debe tener mecanismos de participación ciudadana más allá de la participación electoral.

Lo anterior se refiere, entre otras cosas, a la incorporación de elementos como consultas directas; una gestión participativa constante, que permita decidir el uso de los recursos para la ejecución de las acciones públicas, y fundamentalmente, la definición de políticas públicas con participación ciudadana.

Al hablar de ciudadanía, este concepto no se debe entender únicamente como el derecho de las personas a elegir y ser elegidas, o desde las libertades individuales y el derecho a la justicia, la propiedad privada, entre otros; sino desde la ciudadanía social, que “comprende el derecho a la protección social y el acceso a la educación, la salud y los servicios sociales básicos (PNUD, 2004:31)” citado por Mora (2009, p. 33).

Esto implica que el ejercicio de la participación ciudadana debe tener un enfoque crítico, para ser, tomar y tener parte en cuanto a compromiso, pertenencia, asumir roles, hacer y decidir sobre programas, proyectos y el rumbo de sus comunidades Oraisón y Pérez (2006, p. 19).

La criticidad de la participación también está vinculada con la evaluación por resultados, relacionando la autoevaluación como una manera de integrar este enfoque a la gestión integral de las entidades públicas, es decir, la articulación permanente de los procesos de planeación, ejecución y evaluación, retroalimentándose entre sí, permitiendo el rediseño continuo de las acciones dirigidas al cumplimiento del Plan de Desarrollo (Ocampo (1996b, p.7) citado por Wiesner y otros (2000, p.32).

Según los autores, el uso de la evaluación como herramienta de aprendizaje, conlleva una retroalimentación continua del proceso, lo que requiere de la participación ciudadana, como garantía de que las acciones no sean inútiles y un desperdicio de recursos, sino que estén orientadas a satisfacer las necesidades de la población.

Aunque la participación puede ser definida como una acción consciente, diferentes dimensiones sociales la pueden afectar, pues se sustenta en métodos complejos, que requieren una comprensión educada y tecnológica que se debe desarrollar, considerando que tiene elementos políticos, por lo que la información para la toma de decisiones debe ser clara y oportuna, está sujeta a consulta, debate y decide entre la ciudadanía y los gobiernos locales (IFAM, 2011, p.101).

Esto comprende el reto de establecer un debate debidamente informado y educado, donde se predisponga de la voluntad de negociar preponderando el interés colectivo, por encima del interés de sectores particulares; también debe fomentar la inclusión de los múltiples actores e instituciones locales, sin marginar regiones o personas por su condición u origen.

La participación ciudadana no debe limitarse a la gestión pública, en las acciones que realicen y los recursos utilizados; también debe formar parte de la incidencia en la generación de riqueza, por ejemplo: en el uso, protección o explotación de los recursos naturales, el fortalecimiento de medios de producción o implementación de innovaciones en este ámbito, entre otros.

En el marco de los procesos de desarrollo local, la GpRD y PpRD se presentan como alternativas que propician espacios que permitan una mejor y directa participación ciudadana en los asuntos de interés local, pues da legitimidad y democratiza los procesos, para beneficiar la sociedad, generando valor público.

## **2.3 VALOR PÚBLICO**

La generación de valor público es fundamental en la gestión de los procesos para el desarrollo, debido a la vital participación de las autoridades de los diferentes niveles de gobierno, de los sectores y actores nacionales, regionales y locales; además, porque es el objetivo estratégico por alcanzar, convirtiéndolo en el factor determinante del seguimiento y la evaluación de la acción pública.

Su importancia radica en que es una manifestación de la capacidad del Estado para resolver problemas sustantivos de la población, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades en función del desarrollo, en un marco democrático.

Según MIDEPLAN, la generación de valor público está asociada con la atención de los principales problemas de la población, forjar oportunidades para las generaciones actuales y futuras, construir capital social a través del diálogo, participación ciudadana, así como el respeto de los valores constitucionales y democráticos (2016, p. 20-21).

Éste, agrega, está asociado con la legitimidad institucional, especialmente en el valor percibido por parte de la población, es decir, en cómo éstas expresan su satisfacción sobre los productos recibidos por parte del Estado, en cuanto a la respuesta a sus necesidades, transparencia en el uso efectivo de los recursos y el logro de los objetivos propuestos.

La generación de valor público destaca en la intervención pública, atrayendo recursos para continuar o ampliar la resolución de las necesidades de la

población, como parte de un conjunto de factores que contribuyen a identificar el éxito de la gestión estatal.

Como parte de lo anterior, es importante considerar el apoyo político, que otorga viabilidad a la acción pública, al estar en la agenda de gobierno y política pública. asimismo, está la capacidad operativa, que se refiere a la capacidad humana, operativa, financiera u organizacional del Estado para que la acción tenga resultados (MIDEPLAN, 2016, p. 30).

Estos factores son propiciados por la PpRD, pues el valor público representa la visión de desarrollo, el apoyo expresa la concertación entre sectores y actores, mientras que la capacidad operativa determina la coordinación, seguimiento y evaluación, todo ello, en función de los objetivos estratégicos.

## **2.4 LIDERAZGO**

Es importante identificar el liderazgo en una entidad como el CCCI, más allá de las determinaciones jerárquicas de la Ley N°8801. A pesar de la estructura jerárquica de una organización, administrar y liderar no son sinónimos. Un ejemplo de esto lo brinda Covey, al plantear que el primero responde a la pregunta ¿cómo hacer mejor ciertas cosas?; mientras que el segundo plantea ¿cuáles son las cosas que se quieren realizar? (2005, p. 62).

Agrega, que la administración se centra en hacer bien las cosas, el eficiente ascenso por la escalera del éxito; mientras que liderar, se refiere a hacerlas correctamente, determinando si la escalera está apoyada o no en el lugar correcto.

Más aún, la preponderancia del liderazgo en las organizaciones está en la eficacia que puede tener para renovarlas y revitalizarlas, llevarlas al éxito y a la competitividad, pues les imprime fuerza y dirección. Por ende, sin liderazgo, una organización puede exponerse a la falta de rumbo (Chiavenato, 2009, p. 336).

Lo anterior se debe a que el liderazgo es una relación interpersonal, donde una persona actúa para provocar o modificar un comportamiento en otras

personas. La diferencia entre liderazgo y administración puede determinarse con base en los cinco tipos de poder de French y Raven (SF) citado por Chiavenato (2009, p. 337).

De los cinco tipos de poderes, según el autor, los primeros tres se asocian con la administración, mientras que los últimos dos están relacionados con el liderazgo. Esto quiere decir que, el poder coercitivo, el poder de recompensa y el poder legítimo o derivado de la posición jerárquica, están vinculados al primero.

Mientras que los correspondientes al liderazgo, son: el poder de competencia, que se deriva del talento, la especialización, experiencia o el conocimiento técnico, donde la persona líder es percibida como una fuente de inspiración, conocimiento y guía.

Así como el poder de referencia o carisma, que se basa en la actitud, el atractivo, la admiración por rasgos de personalidad de quien lidera. Ambos poderes se presentan independientemente de la posición jerárquica, caracterizándose por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas.

Finalmente, el liderazgo cobra aún más importancia, dado que, como se abordará a continuación, inciden en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, cabe señalar que administrar y liderar pueden converger, al equilibrar los procesos organizacionales (la rutina, los horarios, equipos y más), mostrando interés por las personas (actitud, dedicación, confiabilidad, creatividad, perseverancia, valores, la colaboración y más) (Chiavenato, 2009, p. 340).

## **2.5 TOMA DE DECISIONES**

La importancia de identificar el proceso de toma de decisiones, respecto a la ejecución de las acciones desarrolladas, así como por desarrollar, desde el CCCI y las organizaciones que lo componen, radica en que ésta es la selección racional de un curso de acción entre varias alternativas, que, a su vez, forman

parte del sistema de planeación, independientemente de la celeridad de la acción o el tiempo de duración de esta (Koontz, 2012, p. 152-154).

Dichos autores no solo consideran el proceso de toma de decisiones como un paso en la planeación, también lo califican como el núcleo de ésta. Desde este contexto, el proceso de tomar una decisión puede conllevar al establecimiento de premisas, identificar las alternativas y evaluarlas, de acuerdo con los objetivos y metas planteados; esto deriva en la decisión que se tome al respecto, que es la acción final.

La efectividad en la toma de decisiones, según los autores, se vincula con que, las personas que actúan o deciden con racionalidad, deben tener claridad sobre las acciones con las que pretenden alcanzar un objetivo o meta, con las limitaciones actuales, lo que requiere contar con la información pertinente, tener la capacidad para analizar y evaluar alternativas y seleccionar la que satisfaga el logro de lo que se busca alcanzar, de la manera más efectiva.

Dentro de este marco no existe racionalidad absoluta en este proceso, pues las decisiones deben aplicarse hacia un futuro imprevisible. Asimismo, identificar y analizar todas las alternativas para alcanzar un objetivo, independientemente de los recursos humanos y técnicos de los que se disponga, tampoco es posible. Por lo que es importante tomar decisiones según las circunstancias y los riesgos. Sin que esto implique el tomar decisiones con base en acciones seguras, es decir, sin riesgos, lo que también puede ser una limitante para llegar a una mejor solución.

Por otra parte, para Chiavenato, el resultado de las decisiones es el éxito de las organizaciones, de las personas que las componen, en especial de quienes las dirigen o administran. El proceso de decidir muchas veces es estandarizado y rutinario, basado en los principios y la experiencia, con riesgo e incertidumbre, sin éxito garantizado, bajo condiciones imprecisas, cambiantes, con información superficial y con perspectivas encontradas, dado que las personas influyen racional y conscientemente en las organizaciones, de hecho, son las decisiones las que anteceden las acciones (2009, p. 226)

Esto, según el autor, se debe a que las decisiones no son exclusivamente de los administradores de una organización, sino que trasciende a diferentes áreas y niveles jerárquicos, donde las personas, relacionadas con su trabajo o no, toman decisiones, con base en su personalidad, motivaciones, actitudes o percepciones.

# **CAPÍTULO III.**

## **METODOLOGÍA**

La metodología es elemento esencial de la investigación académica, como parte de la definición de su rigurosidad científica y a la vez, como una forma de asegurar la viabilidad de la información presente en este documento, su análisis y, sobre todo, los resultados, conclusiones y recomendaciones, por lo tanto, a continuación, se define el enfoque, tipo de investigación y técnicas utilizadas con este propósito.

### **3.1 PERSPECTIVAS EPISTEMOLÓGICAS**

La perspectiva epistemológica desde la que se posiciona el presente trabajo parte del modelo fenomenológico hermenéutico descrito por Flores (2018), al describir e interpretar una realidad, con la conciencia de que esto supone la mediación de las experiencias, aprendizajes y percepciones. Esto, además, resulta en un método descriptivo porque se relaciona con cómo aparecen las cosas e interpretativo, pues no existe un fenómeno que no ha de ser interpretado (Flores, 2018, p. 5-6).

Aunado a lo anterior, la autora señala que, la interpretación es en doble sentido, es decir, no solo se trata de reconocer los juicios preexistentes de quien investiga, los cuales son imposibles de deslindar. También reconoce que las personas que participan en la investigación tienen su forma de comprender el fenómeno de estudio.

Más allá de diferentes ópticas respecto a la fenomenología y la hermenéutica, como dos elementos epistemológicos diferentes, tal y como lo aborda Sánchez (2019) o perspectivas ligeramente diferenciadas pero con principios comunes, como lo aborda Parra (2005, p. 51), la posición seleccionada, se rige bajo la importancia de entender un fenómeno social con profundidad pero, con la lucidez de reconocer que se asienta bajo el contexto sociohistórico, sociocultural y más, tanto de quien desarrolla la presente investigación como de los actores que participan en ella, pues incide sobre la percepción y opinión

respecto a los problemas y necesidades, así como sus soluciones, entorno al objeto de estudio.

### **3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO INVESTIGATIVO SELECCIONADO**

La presente investigación se realizó mediante el enfoque cualitativo, dada la interacción directa con diversos actores cantonales, abordando con mayor profundidad la realidad que vive el CCCI, su impacto en el territorio, así como la percepción sobre la coordinación y articulación interinstitucional que dicho organismo lleva a cabo.

Lo anterior se sustenta en que “la investigación cualitativa procura comprender el objeto, no medir sus cantidades. El análisis cualitativo se aplica especialmente a las ciencias sociales y humanas. La información se recoge mediante instrumentos como observación, descripción, reflexión y entrevista” (Barrantes, 2010, p. 19).

Asimismo, tanto en la metodología como en la forma en la que se construye el conocimiento, este enfoque puede ser considerado un proceso emergente, flexible, pues se estructura a partir de los hallazgos durante su realización, lo que posibilita que las decisiones se modifiquen conforme se avance en el estudio (Parra, 2005, p. 51-71).

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación seleccionado para este estudio es de tipo descriptivo-explicativo, considerando que, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, detallando cómo son y se manifiestan (Hernández y otros, 2010, p. 80).

Según los autores, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades,

procesos, objetos u otros fenómenos a analizar, donde se recabe o mida información sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Los autores también señalan que la investigación explicativa puede implicar otros tipos, como exploración y descripción, puesto que proporcionan un sentido de entendimiento del objeto de estudio y la problemática (p. 84).

En relación con lo anterior, Orosco (SF) relaciona los elementos descriptivos y explicativos como un mismo tipo de investigación, al describir que en las ciencias sociales la realidad se constituye por cierto empirismo al relacionar o articular niveles de realidad, que son elaboradas por el investigador desde su presente histórico – cultural (p. 7).

En su elaboración, la cuantificación es un conjunto de datos articulados que, explicados conceptualmente, contribuyen en la relación metodológica cualitativa-cuantitativa, comprenden la investigación descriptiva-explicativa sobre las tendencias y comportamientos del fenómeno de estudio.

De acuerdo con lo anterior, se ha seleccionado la descripción-explicativa como tipo de investigación, puesto que, mediante la relación de datos y realidades, y la explicación de los fenómenos y las dinámicas que se presentan en la estructura político-administrativa del Estado, en la gestión de los Gobiernos Locales y en la dinámica operativa de los CCCI y sus alcances y limitaciones en el desarrollo local, contribuye en el análisis y adquisición de conocimientos sobre este órgano, su efecto e impacto en la comunidad.

### **3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes primarias y secundarias, por medio de las cuales se abordará la información pertinente para el desarrollo de esta investigación son:

- A) Fuentes primarias: Por medio de las técnicas de entrevista semiestructurada, tanto individual como grupal, la información primaria o

directa fue suministrada por personas que participan o participaron en nombre de las diversas organizaciones que conforman el CCCI en estudio, además de personas externas al CCCI en estudio, pero con participación o influencia en el tema de investigación.

B) Fuentes secundarias: Éstas consistieron, principalmente, en documentos legales, académicos y técnicos, en relación con gestión pública, desarrollo local, los CCCI del país o de este caso de estudio, informes asociados a la gestión municipal, planes de desarrollo, entre otros.

### **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, con el propósito de conocer de una forma especializada y a profundidad el contexto operacional e impacto del objeto de estudio, al ofrecer la oportunidad de que, durante su aplicación, se abordarán los temas preconcebidos, así como nuevos tópicos a partir de la misma.

Por medio de la entrevista se pudo determinar, por ejemplo, el contexto sobre el funcionamiento del CCCI local, los medios que este dispone para planear y ejecutar proyectos, la participación de organizaciones de diversa índole y cómo se toma en cuenta la ciudadanía para la toma de decisiones, entre otros.

Esta técnica fue elaborada y aplicada según las diferentes temáticas por considerar, por ejemplo, a las instituciones que componen el CCCI, organizaciones sociales, así como a la ciudadanía, para contrastar o aportar a los elementos identificados durante el proceso de investigación.

**Cuadro 2. Matriz de Actores**

<b>Persona/ Organización</b>	<b>Relación con el TFG</b>	<b>Aportes</b>	<b>Tipo de fuente</b>
CCCI Desamparados	Organización con la que se realiza el TFG	Información y documentación sobre el funcionamiento del Concejo	Primaria y secundaria
Secretaría Técnica del CCCI de Desamparados	Área encargada de la gestión operativa y de coordinación del CCCI	Información sobre la gestión organizacional, procesos de coordinación y planificación del CCCI	Primaria
Personas coordinadoras de los ejes operativos del CCCI	Se encargan de coordinar las acciones desde los diferentes ámbitos de trabajo del CCCI	Información sobre acciones ejecutadas, actuales o futuras del CCCI para cada eje operativo del Concejo	Primaria y secundaria
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica	Institución rectora de la planificación y gestión pública; principal encargada de la transferencia de competencias; genera documentación y herramientas varias en diferentes ámbitos del tema; participa en el CCCI	Información general sobre los CCCI, PPRD, GPRD, desarrollo local entre otros	Primaria y secundaria
Contraloría General de la República	Ente público que evalúa la gestión municipal y desarrolla indicadores de interés a nivel local.	Documentación e indicadores sobre gestión municipal y desarrollo local	Secundaria.

Programa Estado de la Nación	Programa nacional que genera documentación e indicadores de interés	Información sobre desarrollo local, planificación y gestión pública	Secundaria
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	Programa internacional que genera indicadores y documentación de desarrollo cantonal	Información general sobre Desarrollo cantonal.	Secundaria
Banco Interamericano de Desarrollo	Organización que genera documentación sobre planificación y gestión para resultados de desarrollo	Información general sobre el PPRD, GPRD, entre otros	Secundaria

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las consideraciones éticas suscritas en esta investigación son: el rigor y la credibilidad que ésta debe tener, en el manejo de la información primaria y secundaria empleada para elaborar este documento, con una metodología consistente y lo más homogénea posible durante las entrevistas, cuya grabación sea consensuada y confidencial, transcritas de forma fidedigna.

Esto también se asocia con la honestidad y el respeto con el que se debe elaborar el análisis de la información, así como de los elementos propositivos derivados de éste, lo que conlleva a la credibilidad de la investigación, es decir, “la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante (Mertens, 2005, citado como Hernández y otros, 2010, p. 475).

### 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

**Cuadro 3. Matriz Metodológica**

<b>Definición conceptual</b>					
El funcionamiento y gestión del CCCI, radica en que las instituciones de la localidad obligatoriamente asistan a la sesión convocada por quien encabeza la Alcaldía Municipal, exponer en sesión sus acciones en la localidad (actuales o potenciales), además, contemplar en sus presupuestos, recursos que permitan ejecutar y dar seguimiento a las acciones priorizadas por el CCCI. Elementos que deben ser acotados en un acta que contenga las personas asistentes y el orden del día					
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Pregunta principal del objetivo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Enfoque Metodológico</b>
- Identificar el funcionamiento político y gestión organizacional del CCCI	¿Cómo se desarrolla el funcionamiento político y la gestión organizacional del CCCI del cantón de Desamparados?	Funcionamiento y gestión del CCCI	Político Gestión organizacional	Análisis documental y entrevista semiestructurada, a secretaria técnica del CCCI y personas que coordinan los ejes de trabajo de este	Cualitativo
<b>Definición conceptual</b>					

La articulación, también entendida como una coordinación, realizada de manera estratégica se puede definir como: un proceso de múltiples dimensiones (político y técnico, participativo y concertado, vertical y horizontal) y de diferentes alcances (macro, meso y micro) que involucra a diferentes actores y sectores, cuyo fin es articular esfuerzos y crear sinergias que favorezcan el logro de objetivos estratégicos. (Licha y Molina, 2006, pág. 12)

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Pregunta principal del objetivo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Enfoque Metodológico</b>
- Describir las estrategias de articulación interinstitucional para la ejecución de acciones del CCCI	¿Cómo se desarrolla la articulación interinstitucional desde el CCCI para la ejecución de acciones multidimensionales?	Estrategias de articulación	Estrategias en el plan de trabajo del CCCI <hr/> Asignación presupuestaria <hr/> Articulación estratégica respecto a los planes cantonales y al Plan Nacional de Desarrollo <hr/> Proceso de coordinación interinstitucional de las acciones por ejecutar	Análisis documental; entrevista <hr/> semiestructurada y grupo de discusión	Cualitativo
<b>Definición conceptual</b>					

De las consideraciones hechas por Licha y Molina (2006) se extrae que, los alcances (o en su defecto limitaciones), del CCCI dependen, de: voluntad y cohesión política, liderazgo, mecanismos de coordinación con objetivos y funciones estratégicas concretas y definidas, participación de los actores, institucionalidad legítima, espacios de diálogo y discusión, sinergias, sistemas de información, comunicación, seguimiento y evaluación. pág. 21

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Pregunta principal del objetivo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Enfoque Metodológico</b>
- Determinar los alcances y limitaciones del CCCI para ejecutar acciones articuladas interinstitucionalmente	¿Cuáles son los alcances y limitaciones de los procesos de coordinación implícitos en la ejecución de acciones desde el CCCI?	Alcances y limitaciones del CCCI	Acciones ejecutadas interinstitucionalmente	Análisis documental y entrevista semiestructurada	Cualitativo
			Alcance de las acciones llevadas a cabo	Análisis documental, entrevista semiestructurada y grupo de discusión	
			Limitaciones en el proceso de ejecución de acciones		
			Participación ciudadana en los procesos de planificación interinstitucional	Entrevista semiestructurada	

---

**Definición conceptual**

---

Planificación y gestión para resultados: La PpRD enfatiza el logro de objetivos y acciones del largo plazo y define los elementos técnicos y estratégicos para alcanzarlos, con el fin de crear valor público (MIDEPLAN, 2016, pág. 26). Esto se complementa con la GpRD como una herramienta que orienta la acción de los actores del desarrollo que, colectiva, coordinada y complementariamente, deben implementarla para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población (García y García, 2010, pág. 21)

---

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Pregunta principal del objetivo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Enfoque Metodológico</b>
Elaborar una propuesta de planificación y gestión para resultados con miras al fortalecimiento de la capacidad de articulación del CCCI del cantón.	¿Qué elementos técnicos, metodológicos y organizacionales se pueden incorporar en una propuesta de fortalecimiento de los procesos de articulación y ejecución de acciones desde del CCCI?	Planificación para resultados  Gestión para Resultados  Capacidad de Articulación	Propuesta de métodos o mecanismos de planificación para resultados  Propuesta de gestión para resultados  Resultados a corto, mediano y largo plazo	Análisis documental y grupo de discusión	Cualitativo

---

**Fuente:** Elaboración propia

# **CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente apartado aborda los resultados derivados de esta investigación, describiendo el funcionamiento organizacional del CCCI del cantón de Desamparados, las estrategias de articulación que éste utiliza para desarrollar sus objetivos de trabajo, así como los alcances y limitaciones encontradas en el proceso.

## **4.1 FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL CCCI**

Este apartado describe el funcionamiento organizacional del CCCI de Desamparados, en cuanto a su estructura organizativa, planificación operativa, gestión administrativa, entre otros, proporcionando un panorama de la gestión interna del mismo.

### **4.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La esencia sobre cómo se debe estructurar organizacionalmente un CCCI lo definen la Ley n°8801, en el artículo 18, así como el Reglamento de ésta, en los artículos 13 y 16, estableciendo dos puestos específicos. Quien preside la alcaldía es quien encabeza el Consejo y la Secretaría técnica, que desarrolla funciones de apoyo logístico, de coordinación y verificación de los acuerdos del Consejo, siendo designada por la persona que ocupe la Alcaldía.

En el caso del CCCI de Desamparados, ambas disposiciones han sido cumplidas, inicialmente, por el Lic. Gilbert Jiménez Siles, alcalde en los períodos 2016-2020 y 2020-2022, relevado por la Licda. Hazel Torres Hernández, quien asume dicho puesto a partir del 1 de mayo de 2022, debido a la renuncia del primero para ocupar una curul en la Asamblea Legislativa.

La Secretaría Técnica del Consejo, el cargo ha sido desempeñado por la Licda. Ingrid Marín Marín desde el año 2016, quien también es administradora en el Centro Cívico de Desamparados.

La participación de organizaciones, según el Artículo 14 del Reglamento, el CCCI debe estar conformado por todo ente público que desarrolle actividades en la localidad, así como las empresas públicas, por medio de su jerarca ejecutivo o una persona representante que ésta designe.

Este CCCI cuenta con una significativa participación de instituciones públicas, organizaciones privadas o de carácter social, las cuales, son representadas por al menos una persona. A continuación, se detallan las que forman parte de este.

A) Sector público: Municipalidad de Desamparados, el Viceministerio de Justicia y Paz, a través de la Dirección de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (DIGEPAZ) y la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC); la oficina regional y algunos directores de circuito del Ministerio de Educación Pública.

Fuerza Pública, las Áreas de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), Dirección Nacional del Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Instituto Nacional de Seguros (INS), MIDEPLAN.

La Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP), el Ministerio de Salud (MS), la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Integral (UCADI), el Comité de la Persona Joven, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Patronato Nacional de la Infancia (PANI), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS) y la Unión Zonal de Asociaciones de Desarrollo de los Distritos del Sur.

B) Sector privado y social: Fundación DEHVI, Fundación Parque de la Libertad (FLP), Fundación Ciudadelas de Libertad, Fundación Soy Niña, Asociación Desampa Inclusivo (ADI), el Hogar de Ancianos Ofelia Carvajal (HAOC), el Centro Agrícola Cantonal, Vicaría de la Iglesia Católica de Desamparados (VICD) y la Cruz Roja.

Existen importantes organizaciones que no participan en el CCCI, cómo: Acueductos y Alcantarillados (AyA), la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), el Benemérito Cuerpo de Bomberos, algunas universidades públicas y privadas, el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU); así como casos donde, por causa de la Pandemia COVID-19 cesaron su asistencia sin mediar justificación alguna, como es el caso de la ONG Visión Mundial, entre otras.

Es importante considerar el rol participativo de dos instituciones, la primera, MIDEPLAN, pues inicialmente su papel fue velar por el establecimiento y funcionamiento de los CCCI, por ende, participar en los mismos; sin embargo, algunas de sus funciones han sido reasignadas al IFAM (presidencia de la República de Costa Rica y MIDEPLAN, 2022).

Aunque se constató que MIDEPLAN ha asistido a reuniones generales y actualmente, envía justificación de su ausencia, debido a los cambios mencionados anteriormente, en el proceso de investigación, también fue señalada como una institución ausente entre algunas de las personas entrevistadas.

El IFAM no participaba en el CCCI de Desamparados, debido a que el Reglamento establece que la convocatoria es para instituciones con presencia local. Sin embargo, durante 2023 se realizaron gestiones para modificar esto, por lo que la promotora del IFAM asignada al cantón y la Secretaria Técnica del CCCI, acordaron iniciar las convocatorias a futuras sesiones (Marín, entrevista virtual, 2023) (Fallas y Osejo, entrevista virtual, 2023).

La participación activa del IFAM beneficia al CCCI, con el acceso a la capacitación, asesoría y asistencia técnica a la persona encargada de la secretaría de este órgano, así como la que el gobierno local solicite; no obstante, las responsabilidades que el Reglamento le otorga, aunque incluyen velar por el funcionamiento del CCCI, no le da herramientas para llevar esto a cabo, por ejemplo, al señalar que debe recopilar los informes anuales de los CCCI pero no le

da obligaciones de seguimiento o evaluación, para lo cual, requiere recursos que no posee.

#### **4.1.2. FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Para identificar el correcto funcionamiento del CCCI, se han considerado dos grandes pautas. La primera, lo que dicta el Reglamento a la Ley N°8801, que establece las funciones y funcionamiento de este órgano en los artículos 15 y 17, respectivamente.

La segunda, es el análisis del funcionamiento desde el ámbito político a la gestión de este, es decir, el conjunto de tareas y acciones que se realizan en función del interés público, a lo interno y a lo externo de una organización pública, al interrelacionarse con otras organizaciones (Gallinelli y Migliore, SF, p. 7).

En lo referente al ámbito jurídico, los incisos de los artículos 15 y 17 del Reglamento, en general, se aplican en Desamparados, por ejemplo, la convocatoria y asistencia a reuniones, la exposición de proyectos con repercusión local, la contemplación de los programas y presupuestos institucionales para la ejecución de los planes del CCCI, la elaboración del acta de asistencia y orden del día, la conformación de comisiones con diferentes temáticas.

Lo anterior lo califica como un CCCI activo, que ha desarrollado actividades locales, sin embargo, también se ve afectado por elementos como falta de liderazgo, falta de interés, saturación de trabajo, limitaciones de personal, falta de cohesión o convencimiento para formar parte de éste, particularmente en instituciones públicas, a pesar de que el Artículo 15, inciso B establece la obligatoriedad de su asistencia en el CCCI.

Esto limita el desarrollo de actividades e incluso, la posibilidad de elaborar proyectos o programas relacionados con comunidades, sectores sociales o económicos, que por falta de representación no pueden acceder a las facilidades

que se busca gestionar desde este espacio, así como el propio cumplimiento de las funciones que el Reglamento de la Ley les faculta.

A la luz de lo anterior, el rol del liderazgo que debe existir desde la alcaldía es vital para el funcionamiento del CCCI, para empezar, entre 2016-2022 fue que se estableció con mayor preponderancia el Consejo, se organizaron las acciones a desarrollar por comisiones de trabajo en diferentes áreas temáticas, se inició con la planificación anual y su correspondiente seguimiento.

Un paso para destacar en esta dirección fue la designación, por parte de la alcaldía, del CCCI como una meta del PAO Municipal, respondiendo ante el Área de Planificación institucional, pues también se le dota de un presupuesto anual cercano al millón de colones, para cubrir gastos operativos, principalmente.

Durante este periodo, fue la alcaldía en turno la que fortaleció, por convicción, este espacio, como una forma de aprovechar las oportunidades de coordinación y articulación local que ofrece, por lo que inició las convocatorias y designó, como se mencionó párrafos atrás, funciones para la secretaría técnica.

A partir del cambio en el liderazgo de la alcaldía, en 2022, lo anterior se modificó, pues actualmente el CCCI ya no forma parte de las metas de la planificación institucional, sino que es una actividad de una meta de la alcaldía, quien, también retiró el presupuesto con el que este espacio contaba, lo que muestra una importante reducción del interés e importancia que se le da al CCCI.

Según Marín, lo anterior se debe a la falta de interés de la alcaldía, pues, aunque tiene la potestad de reinstaurar las competencias que tuvo este espacio en la gobernatura anterior, incluso más, no se han hecho esfuerzos en esta dirección. Esto evidencia el papel de quien preside la Municipalidad, y cómo el tipo de liderazgo que ejerza o en su defecto, la falta de éste puede afectar el funcionamiento del CCCI.

En cuanto a la persona designada como Secretaria Técnica del CCCI, ésta se ha mantenido desde 2016, con un rol protagónico, que incluso supera el de ambas gobernaturas, pues, fue positivamente señalada durante la investigación de campo entre las personas entrevistadas que forman parte de este espacio.

Esto se debe a que, si bien el Reglamento indica que sus funciones son de apoyar en la logística, organización, y velar por el cumplimiento de los acuerdos del CCCI, esta persona ha liderado el Consejo, principalmente, pues se encarga de los procesos de planificación y seguimiento de las acciones programadas, así como de las herramientas o instrumentos involucrados.

En cuanto a la planificación y gestión del CCCI de Desamparados, se conforma mediante planes de trabajo anuales, desde el año 2015, que se realiza en las reuniones periódicas del Consejo, discutiendo, aprobando y articulando la programación de las actividades con base en lo que presentan las instituciones en los ejes temáticos que la componen, los cuales son:

Convivencia Ciudadana (ECV), Desarrollo Económico Local (EDEL), Niñez, Adolescencia, Juventud y Estilos de Vida Saludable (ENAJE), Género, Diversidad, Multiculturalidad y Accesibilidad con enfoque de Derechos Humanos (EGMDA). La conformación de estas comisiones es acorde con el inciso H de los artículos 15 y 17 del Reglamento, aunque las mismas se utilizan para el desarrollo y seguimiento de actividades y no de programas o proyectos, como lo dicta el mismo.

Estos ejes son coordinados por una o dos personas, quienes elaboran los planes mediante sesiones de trabajo con periodicidad variada, e incorporan objetivos generales, específicos, metas, actividades, cronograma, responsables, entre otros. Al final de cada año se reúnen para conformar el siguiente plan anual, que es aprobado por el pleno de quienes componen este órgano.

El desarrollo de las actividades programadas se da de forma conjunta, por medio de la coordinación general, a través del CCCI o en los ejes, ocasionalmente

bajo el liderazgo de la institución o las instituciones más vinculadas a la acción por realizar y cuyo apoyo, por parte de los demás entes, se efectúa, principalmente, en especie, por ejemplo, mediante recurso humano (capacitaciones, talleres), transporte, refrigerio, materiales (toldos, folletos, instalaciones, entre otros).

El seguimiento de los planes de trabajo se da tanto en los ejes, por parte de quienes los conforman, así como en sesiones generales del CCCI, de manera mensual, bimensual, trimestral y anual y es liderado por la Secretaría técnica. No obstante, no se realiza una evaluación del proceso, a pesar de que el Reglamento señala la obligatoriedad de efectuarla en el inciso J del Artículo 17.

El inciso, entre otros, mencionan proyectos y programas, sin embargo, desde el CCCI de Desamparados se ejecutan actividades, pues, opera coordinando en conjunto, sumando recursos, compartiendo información, lo que, a su vez, representa un beneficio en la reducción de duplicidad de acciones, mayor alcance de grupos meta, entre otros.

Se ha desarrollado un reducido número de actividades que llevan un flujo de trabajo y seguimiento superior a lo anual, pero esto no implica que se hayan gestado de esta forma, sino que se debe a la importancia de mantener un proceso sobre un grupo de actividades, es decir, no son proyectos o programas formalmente establecidos como tales.

Por otra parte, la mayoría de las personas entrevistadas coinciden en que hay una amplia y positiva participación de organizaciones de diversos sectores, convencidas respecto a las oportunidades que este espacio genera, pero, no todas las organizaciones tienen la misma percepción.

Esto se debe a que, si bien la Ley establece la obligatoriedad de la asistencia de la institucionalidad pública, especialmente aquella con presencia local, no existe ningún mecanismo de control para medir la calidad de la participación o sanciones para quien no asista.

Más allá de dos puestos específicos, el Reglamento no define el rol del resto de las instituciones, lo que hace suponer que quienes asisten a las reuniones sean desde personal de enlace o jefaturas, con facultad de toma de decisiones variada, según la estructura organizacional que representan.

Esto último ha funcionado parcialmente, en tanto que la mayor parte de las personas representantes de las instituciones públicas principalmente son de enlace, y trabajan en el área de la promoción social, lo que hace que gran parte de los ejes y las actividades del CCCI correspondan a este ámbito.

Lo anterior, a su vez, afecta el flujo de trabajo, pues en el caso de las personas que asisten al CCCI, pero no ocupan una posición de poder en la institución que representan, requiere intermediación entre las autorizaciones para cumplir con los compromisos para el desarrollo de las actividades, limitando la toma de decisiones y el continuum de los procesos.

Esto trasciende el ámbito local institucional, cabe señalar, pues existen tres niveles que pueden confluir en una transferencia de competencias, de voluntad política que viene de los más altos jefes, de voluntad administrativa y de voluntad operativa (Marín, Entrevista virtual, 2021).

Con voluntad política se puede entender e incluso evaluar, considerando los esfuerzos nacionales que desde MIDEPLAN, como ente rector, deben hacerse, así como a todos los Ministerios competentes en la materia, tal y como lo establece la Ley en los artículos 5 y 9, donde se establecen las competencias y obligaciones, principalmente de MIDEPLAN.

La voluntad administrativa se entiende por el proceso de toma de decisiones en el aparato jerárquico y burocrático institucional, mediante la aprobación de acciones desde el ámbito central de cada organización, hasta el ámbito local.

Éstas también se asocian con la voluntad operativa, cuando las organizaciones disponen y facilitan recursos para el desarrollo de las actividades del CCCI, la concordancia con los planes, recursos y metas institucionales con la articulación y coordinación interinstitucional, así como la voluntad de las personas funcionarias en participar en el Consejo.

Dichas voluntades (política, administrativa y operativa), toman mayor relevancia al aplicarse en el nivel local, especialmente desde la alcaldía hacia las organizaciones locales y la población en general, pues, las mismas se ven beneficiadas o perjudicadas de acuerdo con cuánto crea el alcalde o la alcaldesa de turno en el CCCI y el liderazgo que tenga para acuerpar este espacio.

## **4.2. MECANISMOS DE ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN LOCAL DEL CCCI**

El presente apartado expone cómo el CCCI operativiza el accionar de este espacio en el cantón, posibilitando el desarrollo de acciones, mediante cuatro comisiones o ejes, sobre las cuales se estructura la coordinación, organización, planificación, ejecución y seguimiento del plan de trabajo anual del Consejo.

Estas comisiones se establecen y rigen de acuerdo con lo definido por la alcaldía y las instituciones que los conforman pueden, en teoría, no estar limitadas a participar en un eje exclusivamente, pues fueron creados con el fin de asegurar que al menos una acción se realice en cada temática. A continuación, se amplía respecto a cada uno de estos ejes.

### **4.2.1 EJE DE CONVIVENCIA CIUDADANA**

El eje de Convivencia Ciudadana está relacionado con los objetivos trazados desde el área de Gestión de Seguridad Ciudadana de la MD, basado en la cercanía y organización de comunidades, realización de actividades de convivencia, integración y apropiación del espacio público, estrategias de

integración con y entre los vecinos, mediante actividades culturales, recreativas, fomentando la convivencia en comunidad. La siguiente figura detalla las organizaciones que componen el eje.

**Figura 1. Organizaciones que integran el ECC**



**Fuente:** Elaboración propia

La forma en que opera este eje, en términos generales, es por medio del plan anual operativo, cuyo diseño se realiza a inicios de año, donde se incluyen factores por abordar, la población meta, el cronograma, los objetivos, planes, cuyas actividades las discute, elige, prioriza y planifica el eje, definiendo las comunidades que se van a atender.

El seguimiento de las actividades se da mensualmente, valorando el alcance de los resultados con respecto a los objetivos planteados, junto con un análisis de perspectiva, pues, es importante considerar la percepción de las personas sobre el trabajo y no exclusivamente los datos estadísticos.

Cabe mencionar que la legislación que enmarca las funciones de los CCCI no establece la necesidad de planificar y generar resultados a mediano y largo plazo, dado que este eje contiene elementos del PAO de la Municipalidad, en el área afín, debe ir ligado al PCDHL, el cual, incluye elementos de convivencia

pacífica, por lo que los indicadores de un plazo superior responden a dicho plan cantonal.

Por ejemplo, el PCDHL señala, en el eje de seguridad y convivencia pacífica, elementos como: la promoción de planes preventivos de seguridad, la conformación de comités de seguridad en barrios de forma integrada, programas de prevención, proyectos sostenibles en prevención de la violencia, recreación y educación para la niñez y adolescencia (CICAP, 2015, P.57).

Entre los objetivos específicos de este plan están: Construir la infraestructura necesaria para que el cantón pueda contar con un buen servicio de seguridad pública” y “lograr un enfoque de prevención de la violencia en el cantón”. Los cuales, incluyen los efectos e impactos esperados de los mismos y están orientados, principalmente, al área preventiva.

Si bien este eje desarrolla las acciones descritas anteriormente, cabe señalar que lo hace, principalmente, con base en el trabajo de la Mesa de Articulación Local de Desamparados (MALD), un espacio de articulación centrado en la seguridad ciudadana, que surge antes que el ECC, derivado del proyecto Sembremos Seguridad, una política a nivel país junto con gobiernos locales, el Ministerio de Seguridad, la Policía Nacional de Colombia y la Embajada de EE. UU.

La MALD elaboró un diagnóstico detallado del cantón, relacionado con los planes de seguridad comunitaria que se han realizado en diversas comunidades por parte de la MD. Enlazando esa información, se articula el trabajo de diferentes cuerpos policiales y otras organizaciones, realizando evaluaciones de impacto, revisando los resultados generados respecto a las estrategias implementadas.

Los resultados se presentan en el eje, fungiendo un rol de puente entre la MALD y el CCCI, pues ambos espacios comparten actores en común, exceptuando instituciones no relacionadas con trabajo preventivo, como el

Organismo de Investigación Judicial, la Policía de Control de Drogas y la Policía de Control Fiscal.

Estos espacios se diferencian en que el ECC desarrolla actividades de prevención, mientras que la Mesa, además de estos componentes, tiene una dinámica de operativos estratégicos, seguimiento, investigación, intervención, entre otros. Asimismo, la coordinación varía, pues el ECC está dirigido por la MD, pues el CCCI se crea con la idea de empoderar los gobiernos locales, enfocado al desarrollo integral y sostenible del cantón.

La MALD está coordinada con la jefatura policial y una persona representante del gobierno local y consiste en una estrategia integrada en el nuevo modelo de gestión policial. Además, cuenta con aportes de la cooperación internacional, como equipo, capacitaciones y materiales.

Según Hidalgo, el ECC inicialmente se encontraba muy debilitado, por lo que, gracias al trabajo realizado en la MALD, se ha logrado que éste se fortalezca, así como el trabajo desarrollado por el CCCI (entrevista virtual, 2022). Esto se puede observar en algunos de los logros que se pueden atribuir al trabajo en ambos espacios, tras 6 años de resultados positivos, entre los cuales se encuentran:

Comunidades organizadas en temas de convivencia y paz (100); una reducción del 33% en delitos entre 2020-2021. Inclusive se desarrolló una estadística que considera el número de delitos, la población y el territorio, comparado con otros cantones, cuyo resultado les ubica entre los 20 cantones más seguros del país, pues entre 2016-2021 las cifras han mantenido una tendencia decreciente, aunque la percepción ciudadana sea otra (Hidalgo, entrevista virtual, 2022).

En el ECC la participación de las instituciones continúa, dados los beneficios que aporta, por ejemplo, el abordaje interinstitucional al desarrollo integral y sostenible del cantón es un espacio que permite desarrollar diversas

temáticas con los organismos afines, facilitando el trabajo, ahorro en tramitología e inclusive, de cara a la comunidad, unidad entre las instituciones, respaldando y reforzando el trabajo interinstitucional (Pérez, entrevista virtual, 2022).

Gracias a las actividades que el eje realiza, el paradigma de asociar Fuerza Pública con seguridad se ha ampliado, pues la institución participa en las actividades y acciones que les permite la ley, como juegos con niños, charlas preventivas, programas de recuperación de espacios públicos, entre otros.

Otro importante logro, está en la conformación de un equipo humano para que las instituciones operen en conjunto y no de forma aislada. Pero esto, a su vez, se convierte en un reto y un elemento por mejorar en el eje, como mantener la cohesión entre las instituciones que participan actualmente, que no se vayan por falta de interés, rutina, ineffectividad, o por considerarlo una pérdida de tiempo.

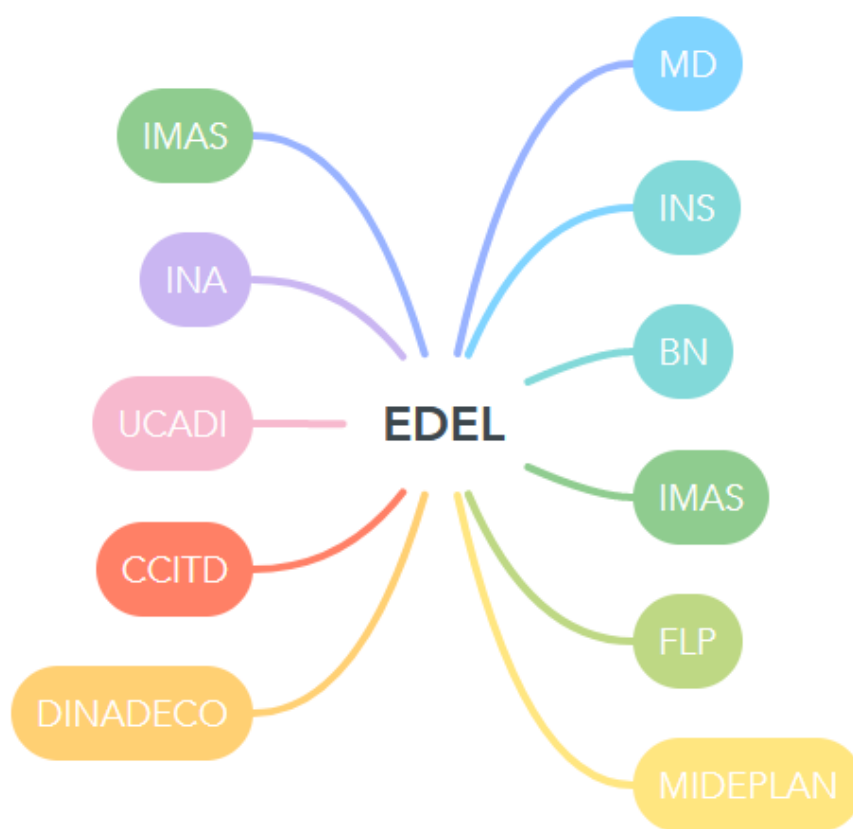
Integrar más organizaciones al eje y el CCCI, tanto del sector público como privado, para que observen su funcionabilidad, los beneficios y la proactividad que tiene, deben formar parte de la elaboración del plan de trabajo, así como fortalecer la participación, fomentando un sentido de pertenencia, de carácter propositivo, donde puedan apoyar, por ejemplo, en logística, recurso humano; temas no necesariamente relacionados con el ámbito policial.

Estos elementos, junto con un trabajo que visibilice las acciones conjuntas desarrolladas por este eje, pueden contribuir en generar confianza e incitar la participación de diversos actores locales, pues, a pesar de que este se alimenta de la MALD, las acciones preventivas sobre las que se basa el trabajo del ECC, están ampliamente relacionadas con el PCDHL, lo que evidencia su aporte al desarrollo del cantón.

#### 4.2.2. EJE DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Activo desde 2016 y con el propósito de fomentar el desarrollo económico y social del cantón, este eje surge para apoyar emprendimientos, fomentar encadenamientos productivos, articular acciones con el sector privado y más. Éste lo coordina la MD, pues está vinculado al Área de Innovación Económica de la institución y está conformado de la siguiente manera:

**Figura 2. Organizaciones que componen el EDEL**



**Fuente:** Elaboración propia

Entre las actividades que realiza el EDEL están: la capacitación de grupos organizados e individuales sobre emprendimiento, realizando foros sobre temas

como seguros, emprendimiento, empresariedad, marketing digital, ferias, charlas y otros temas enfocados a mejorar sus negocios.

Desde el área de innovación económica de la MD, se ha buscado clasificar los grupos o personas con las que se ha ido trabajando, se incorporan y clasifican en diferentes niveles, para conocer algunas necesidades y luego realizar actividades para satisfacer las mismas. De manera que puedan irse capacitando gracias al trabajo de organizaciones como el INA, FLP o universidades.

El eje desarrolla su trabajo de la elaboración de su plan anual, con los objetivos, metas, actividades, población meta, resultados esperados, entre otros. Una vez construido, este se presenta a la Secretaría técnica, para revisar en conjunto los planteamientos elaborados, recursos disponibles, las posibilidades de llevarlos a cabo, por qué, para qué, cómo hacerlo, las herramientas necesarias y si se cuenta con ellas.

El seguimiento y evaluación parte de los resultados planteados, trimestralmente se envía una matriz a la STC, con las actividades realizadas o en su defecto, por qué no se han ejecutado y si se pueden subsanar. A final de año se identifican los errores, elementos por mejorar y elaborar el siguiente plan anual, basado en la experiencia del año en curso y eventualidades que puedan surgir.

Para lo anterior, el eje toma en cuenta fuentes estadísticas e información analítica del INEC, IDESPO, Proyecto Estado de la Nación, indicadores como el índice de competitividad cantonal, de progreso Social, de desarrollo humano, de pobreza, entre otros. Asimismo, matrices internas, informes, el sistema de planificación de la MD, que utiliza instrumentos propios.

Algunos de los logros de este eje son, que, del proceso de planificación de las instituciones, vayan incorporando en sus presupuestos, en sus objetivos, parte de los compromisos o acuerdos adquiridos, inclusive, intercambiando información y bases de datos no sensibles (Zamora, Entrevista virtual, 2022).

Las instituciones que forman parte del EDEL tienen la posibilidad de presupuestar para aportar al desarrollo de las actividades programadas, esto, sumado al presupuesto que dota la Municipalidad al CCCI. Además, se ha logrado involucrar la participación de diversos sectores del cantón, por ejemplo, la CCITD, asociaciones de emprendedores, artesanos y la de turismo rural de Frailes.

También existen casos de organizaciones que forman parte de acciones específicas, sin involucrarse permanentemente en las actividades del eje. Asimismo, cabe destacar los mecanismos de comunicación del EDEL hacia las comunidades y grupos específicos. Entre ellas, las redes sociales de las organizaciones que lo conforman, pues, según la actividad por desarrollar, la población meta puede formar parte de las personas usuarias de las mismas.

El trabajo desarrollado desde este eje ha permitido que las instituciones puedan captar y elevar las necesidades de la población a niveles institucionales superiores, lo que ha influenciado positivamente el acceso a los servicios, flexibilizando su relación con las personas usuarias de cada organización.

Esto representa un logro en cuanto al trabajo llevado a cabo desde el eje, al que se suma una articulación más efectiva entre las organizaciones que lo conforman. Además, permite conocer el quehacer de cada institución, aprovechar sus recursos, consolidar la comunicación (Zamora, entrevista virtual, 2022).

Por otra parte, aunque el eje cuenta con personas capacitadas en gestión de proyectos, debe mejorar en cuanto a instrumentos y sistematización, documentando y analizando el alcance o no de los objetivos planteados, incluyendo las pruebas del cumplimiento de metas, con información cualitativa, como los aprendizajes a lo largo del proceso (Zamora, Entrevista virtual, 2022).

Otro aspecto por mejorar es la estimación de costos de las actividades, lo que no se incluye al elaborar los planes, pues depende de la institución que la realice, algo que, actualmente dificulta la evaluación del plan en ejecución e

incluso, la estimación de costos para la elaboración del siguiente (Zamora, entrevista virtual, 2022).

A pesar de que desde el EDEL hay conciencia sobre la importancia de planear y trabajar en el mediano y largo plazo, estudiando indicadores de desarrollo como los señalados anteriormente, no se observa una interrelación entre la planeación anual y el PCDHL, aunque al menos dos elementos de este último tienen relación con el área temática que trabaja este eje.

El de “Crecimiento Económico, innovación y competitividad”, que está orientado a facilitar condiciones para la innovación en negocios, potenciar emprendimientos, estimular la competitividad y la inversión, promover acciones turísticas, aprovechar y fortalecer la actividad agrícola en las comunidades con este potencial (CICAP, 2015, p. 36).

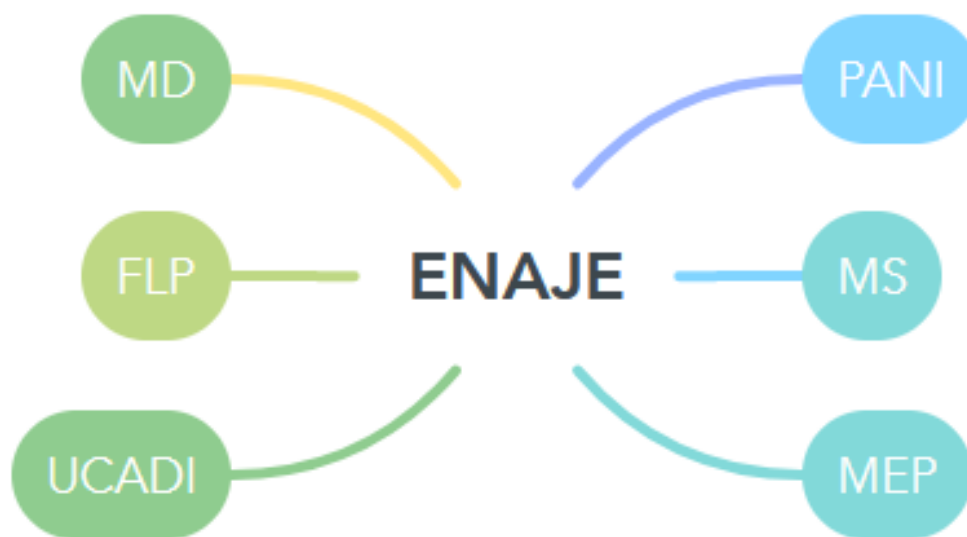
La formación del talento humano, que aborda la capacitación, formación técnica y educativa, señalando acciones vinculadas con la creación y mejoramiento de la infraestructura educativa para este fin, orientado a las comunidades y la población que más lo requiera (CICAP, 2015, p. 54).

El apartado medioambiental del PCDHL también incorpora elementos que pueden relacionarse con este eje, si se impulsa una política local de incentivos a empresas que generen menos residuos y promocionando el ecoturismo (CICAP, 2015, p. 50). los anteriores elementos, no están explícitamente vinculados con el trabajo desde el EDEL, desaprovechando la oportunidad de planificación a mayor plazo que el PCDHL representa para éste.

### 4.2.3 EJE DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA, JUVENTUD Y ESTILO DE VIDA SALUDABLE

Este eje comienza a trabajar a partir del 2015, orientado a las comunidades, especialmente hacia personas menores de edad, con la intervención de diversas organizaciones que están relacionadas con niñez y adolescencia, las cuales son:

**Figura 3. Organizaciones que participan en el ENAJE**



**Fuente:** Elaboración propia

En 2017 este eje se constituyó en el Subsistema Local de Protección a la Niñez y Adolescencia (SLPNA), al compartir instituciones afines, aunque recientemente se estableció que deben reunirse por aparte. También aborda temas sobre vida saludable, pues se fusionaron dos ejes, aunque algunas acciones se trabajan por separado.

Orientado a diferentes grupos etarios y temáticas con los que estos se vinculan, el trabajo del eje abarca temas como: parentalidad positiva, masculinidades positivas, derechos de la niñez y la adolescencia; salud sexual y reproductiva, prevención del acoso escolar, alimentación saludable y actividad

física, mediante ferias y talleres, principalmente en centros educativos; la promoción de la salud, con la celebración de fechas conmemorativas.

Eventos de promoción del liderazgo, participación política, habilidades para la vida; procesos de inclusión social, como un encuentro de Juventudes inclusivas, dirigido a personas con discapacidad, fomentando la participación en talleres y sesiones de actividad física.

Este eje operó, inicialmente, co-coordinado por el PANI y el MS, sin embargo, éste último debió centrarse en atender la emergencia del Covid-19, por lo que a partir de 2020 es coordinado por las dos delegaciones del PANI en el cantón.

Aunque el mismo se vincula con el trabajo del SLPNA, también se potencializa por medio del interés común de las organizaciones que lo conforman, en virtud de los objetivos y metas comunes. Para elaborar el plan anual de trabajo, se utilizan diagnósticos generados con la Escuela de Trabajo Social de la UCR, cuyos resultados se validan interinstitucionalmente, se articula el trabajo y las instituciones aportan lo que puedan (Romero & Porras, entrevista virtual, 2022).

Con base en lo anterior, las actividades son lideradas por una o varias instituciones, considerando que, el plan de trabajo del eje forma parte de muchas otras responsabilidades profesionales y organizacionales, de ahí la importancia de consensuar la conformación del plan. Esto se realiza en las reuniones mensuales del ENAJE o del CCCI, abordando elementos relacionados con el plan.

Estas reuniones abarcan elementos de logística, planeación y programación de actividades. Éstas últimas, se han elaborado con base en observar las necesidades de la población, formulando las propuestas, valorando cómo pueden aportar las instituciones, validándolas o descartándolas por determinantes como la pandemia, por ejemplo.

Cabe señalar que, en su proceso de toma de decisiones, este eje toma en cuenta la validación como parte fundamental de la ejecución de acciones, puesto

que, debe priorizar la atención de las necesidades identificadas y para ello, determinar cómo pueden incidir factores como el ejemplo anterior.

Por otra parte, en lo referente al seguimiento del plan de trabajo se dio, antes de 2020, durante las reuniones mensuales, sobre las actividades que se realizaban en el SLPNA, revisando lo que no se pudo hacer o avanzar, reprogramándolo para el año siguiente. Actualmente, este proceso se realiza con base en el plan del eje, de manera mensual (Zapata, entrevista virtual, 2022).

Al inicio de cada año se le envía el plan de trabajo a la Secretaría técnica, mientras que los resultados, al final, como parte del seguimiento del CCCI. La evaluación, al menos desde 2021, se ha tratado de efectuar observando las acciones realizadas.

Las acciones no ejecutadas se identifican, se valoran dependiendo de las razones por las que no se llevan a cabo, sus características y el impacto esperado, como retroalimentación interna para no repetir los mismos errores y cumplir con los objetivos planteados en el próximo plan de trabajo.

Un elemento notable son los aprendizajes adquiridos del trabajo realizado por este eje. Entre ellos, “comprender con quién se cuenta y con quién no, conocer el perfil y el compromiso de cada persona, de cada institución, para definir qué se puede hacer y qué no en cada actividad” (Zapata, entrevista virtual, 2022).

Presupuestariamente, se ha aprendido que de la suma de los esfuerzos individuales se pueden desarrollar las actividades en conjunto. Asimismo, la importancia del trabajo articulado en un cantón como Desamparados, con un amplio territorio y una densidad poblacional considerable, donde, para alcanzar un mayor impacto se requieren muchas instituciones trabajando en conjunto (Romero y Porras, entrevista virtual, 2022).

Un aprendizaje diferenciador del eje es elaborar el plan de trabajo en función de las necesidades y demandas del cantón, incluso, de la

retroalimentación de las personas, lo que ha sido un punto de inflexión para generar acciones de mayor impacto (Romero y Porras, entrevista virtual, 2022).

Lo anterior ha contribuido en interactuar más con los grupos meta, al ser parte de la validación del trabajo realizado, además de ser una oportunidad de escuchar a las personas usuarias. Cabe señalar que esta es una forma de trabajo implementada específicamente desde este eje, a partir del año 2021.

En relación con los instrumentos utilizados para la planificación, seguimiento y evaluación del trabajo realizado, se obtienen, entre otros, del análisis y sistematización que realizan estudiantes de trabajo social de la UCR, sobre el contexto sobre niñez y adolescencia del cantón, con información del MS, PANI, CCSS. Indicadores como el IPSC, IDHC, IDS y otros, también se consideran, pero no son definitivos en la toma de decisiones.

Aunque el plan de trabajo guía la toma de decisiones del eje, éste no cuenta con un método de trabajo definido, por lo que el seguimiento se realiza con base en el plan, pero no así la evaluación, pues, se da de forma empírica, a través de los aprendizajes adquiridos, como el límite de actividades adecuado para programar, facilitando que su ejecución sea de una forma más detallada y sustanciosa (Romero y Porras, Entrevista virtual, 2022).

Pero la falta de métodos de evaluación reduce la posibilidad de considerar su efecto de manera objetiva, por lo que el ENAJE ha utilizado herramientas como formularios de Google, para retroalimentarse, generando reportes y sistematizando las actividades realizadas para adjuntarlas al seguimiento del plan. Cabe señalar que esto es iniciativa del eje, no por directriz del CCCI.

Por otra parte, llama la atención que el PCDHL no fuese mencionado como punto a considerar por el eje, pues, entre los desafíos que éste contempla, se encuentran la inclusión social y el acceso a la educación para grupos en riesgo social (CICAP, 2015, p. 25-28). Además, aunque no incluye apartados específicos

sobre la temática del eje, son ámbitos transversales entre los componentes estratégicos de éste. Algunos ejemplos son:

Fomentar el emprendimiento joven, control y campañas para la no deserción estudiantil, talleres ocupacionales, construcción de CECUDI, apoyo de CENCINAI, creación de espacios para recreación, deporte y cultura, fomento de actividades familiares, educación ambiental, entre otros.

Acciones vinculadas con los componentes de seguridad, participación ciudadana y modernización urbana, entre otros ejemplos mencionados en los ejes anteriores, para ser tomados en cuenta en los objetivos de trabajo y consecuente seguimiento, especialmente a un plazo superior al anual.

Cabe rescatar que, según sus coordinadoras, contar con métodos es importante y es una responsabilidad institucional. La evaluación, contribuye en generar insumos, pero requiere compromiso de las organizaciones, lo que demanda tiempo, un factor decisivo, considerando las responsabilidades individuales preexistentes, así como la sobrecarga de trabajo que persiste producto de la pandemia (Romero y Porras, entrevista virtual, 2022).

Por otra parte, la participación ciudadana incide en el trabajo del ENAJE, puesto que, al enfocarse en las necesidades de la población, trabajando con las comunidades, los aportes de la UCADI y la comunidad tiene un rol importante en las actividades programadas, pues la asistencia es positiva, independientemente de dónde sean efectuadas.

Esto se debe a la capacidad de convocatoria, realizada por medio de redes sociales, así como los grupos poblacionales con los que trabajan las organizaciones, las cuales, también contribuyen con recursos, especialmente el PANI y la FPL, aportando recursos varios a este efecto.

A pesar de lo anterior, el presupuesto del eje es limitado, puesto que no logra certidumbre sobre la realización de las actividades, hasta estar cerca de su

fecha programada. De hecho, no se ha estimado el presupuesto ejecutado en años anteriores, lo que lo convierte en un aspecto por mejorar y un reto para el ENAJE (Zapata, entrevista virtual, 2022).

Entre los logros del eje se encuentran: llegar a más comunidades, procesos de sensibilización, donde niños, niñas, adolescentes y jóvenes accedan a información que, de otra forma, no podrían tener, especialmente quienes viven en riesgo social. Lo que se innovó a partir de la pandemia, utilizando medios digitales para difundir la misma.

Articular acciones de manera interinstitucional, amén del compromiso de las organizaciones con la niñez y la adolescencia del cantón. Es relevante puntualizar que la consolidación del eje ha contribuido a que, con los años, se busque una mayor inclusión, abordando otros temas de interés, siempre y cuando respondan al perfil del ENAJE y la forma en que éste opera.

#### **4.2.4. EJE DE GÉNERO, DIVERSIDAD, MULTICULTURALIDAD Y ACCESIBILIDAD CON ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS**

Fundado en 2016, este eje es coordinado por la OFIM (Oficina Municipal de la Mujer) y desarrolla actividades como: capacitaciones de sensibilización sobre discapacidad, la persona adulta mayor, relaciones impropias y violencia. Las organizaciones que lo conforman son:

**Figura 4. Organizaciones que conforman el EGDMA**



**Fuente:** Elaboración propia

Este eje ha realizado sus actividades internamente, pues es el que afronta mayores dificultades para coordinar con instituciones relacionadas con su enfoque social, entre ellas, el INAMU, cuya asistencia cesó en 2018; y el MEP, que desde 2020 tampoco lo hace (Fernández, entrevista virtual, 2022).

Lo anterior indica que este eje, de gran proyección social, no cuenta con la participación de dos instituciones vitales, entre otras cosas, por su capacidad de convocatoria. En cuanto al INAMU, la coordinación del EGDM desconoce las razones; tras consultar a la encargada de la Sede Occidente de la Unidad Regional Central, esta confirmó que no participan, sin brindar motivos o facilitar un contacto local para ampliar al respecto (ver anexo 8).

Por su parte, el MEP dejó de asistir a partir del inicio de la pandemia, debido a la implementación de las clases virtuales. A pesar del regreso a la presencialidad y el relajamiento paulatino de las restricciones en 2022 seguía sin participar.

Otras ausencias que llaman la atención en este eje son el PANI, el IMAS y el MS, las cuales, no participan, según Fernández, por la forma en que se conformaron y designaron los ejes. Otras organizaciones, participan de forma intermitente, por ejemplo, la ADI, lo que se agrava al considerar que esta persona también representa a CONAPDIS (Entrevista virtual, 2022).

Actualmente este eje lo conforma, básicamente, la OFIM, quien coordina este espacio, pues está mermado por la limitada participación institucional, de tal manera que el plan de trabajo 2022 fue conformado por la MD, a través de la coordinadora del EGMDA y la secretaria técnica del CCCI (Fernández, entrevista virtual, 2022).

Según su coordinadora, esto se debe a problemas de convocatoria, al no contar con la anuencia de las partes para agendar reuniones, a pesar de que se

han facilitado los documentos y se ha fomentado que éstas aporten observaciones, lo que no ha surtido efecto.

El EGMA trabaja de forma anual, identificando políticas o programas sobre temas de género en las instituciones del CCCI y el desarrollo de las capacitaciones mencionadas. Lo que se vincula con logros del eje, como: llevar conocimientos y nuevos aprendizajes a lo interno del CCCI, en los procesos de capacitación y sensibilización, considerando que la participación y el interés de las personas fue positiva (Fernández, entrevista virtual, 2022).

El seguimiento y evaluación del trabajo se realiza dos veces al año, mediante una matriz enviada desde la Secretaría Técnica del Consejo, la cual, como indicador utiliza las sesiones programadas versus las que se llevan a cabo. Si por alguna razón una actividad no se puede realizar, de ser posible, se reprograma, de lo contrario, se retoma el siguiente año.

Según Fernández, un aprendizaje ha sido entender que no todas las personas tienen el mismo interés y prioridades, al enfocarse en lo institucional sobre lo colectivo, más allá de la carga laboral que todas las instituciones acusan. Además, la ausencia de jefaturas dificulta la toma de decisiones, considerando que éstas tienen mayor capacidad de tomar decisiones, así como aprobar permisos y recursos para el desarrollo de las actividades (entrevista virtual, 2022).

Aunque se han hecho esfuerzos por conformar una estructura para fortalecer este espacio, generando más información, sentido de pertenencia, participación y orden, lo realizado, prácticamente, ha sido principalmente desde la MD, lejos de la articulación interinstitucional que busca el CCCI. Esto adquiere mayor preponderancia considerando que la inclusión social está entre los principales desafíos del PCDHL.

Por lo anterior, preocupa la falta de participación y, en consecuencia, lo desarticulado que se encuentra este eje, pues, el plan aborda temas transversales a su enfoque de trabajo, como: educación, empleabilidad, emprendimientos,

recreación y deporte, seguridad e infraestructura. De ahí que, fortalecer la participación institucional, sea su principal reto y aspecto por mejorar.

### **4.3. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL CCCI EN LA EJECUCIÓN DE ACCIONES**

Con base en lo desarrollado hasta el momento, los alcances y limitaciones de las acciones ejecutadas desde el CCCI de Desamparados, se pueden atribuir a la MD, al ser esta entidad la que debe liderar, en general, los procesos funcionales de este espacio y las comisiones que lo conforman, tal y como lo define la Ley.

Es menester señalar que esta entidad ha sido referente a nivel nacional, amén de la mística de quienes la conforman y las actividades que ha ejecutado, a pesar del debilitamiento que ha sufrido desde el 2020, producto de la pandemia y el cambio de liderazgo en la alcaldía.

En principio, los logros del CCCI se relacionan con la participación de organizaciones públicas y privadas, pues, más que el cumplimiento de la Ley N°8801, estas han visto la oportunidad de coordinación y articulación que ofrece este espacio para realizar actividades hacia un mismo fin, con un mayor efecto en la población, aprovechando los recursos que puede aportar cada institución.

Por lo anterior, algunas instituciones, en su proceso de planificación interno, incorporan en sus presupuestos y objetivos, parte de los compromisos y acuerdos internos, producto de las reuniones de trabajo, lo que también se debe al compromiso de los funcionarios que participan, potenciando el trabajo del CCCI, especialmente en lo relacionado con la promoción social.

Esto se debe a que mayoritariamente está compuesto por personas vinculadas al ámbito social, muchas de ellas, con años de laborar en el cantón, un beneficio por el sentido de pertenencia que ello genera, al tener conocimiento e información sobre la realidad de este, sus problemas, necesidades, con la

conciencia sobre la importancia de no estigmatizar a la población para fortalecer sus potencialidades.

El CCCI también dota de información a quienes participan en este espacio, sobre diversos proyectos o actividades en el cantón y las organizaciones que los ejecutan. Esto posibilita generar convenios, alianzas, sinergias entre los diferentes actores locales.

En su defecto, entre las limitaciones halladas en este CCCI se encuentran la ausencia de instituciones importantes, ya sea ocasionada por la pandemia o previo a esta, por ejemplo, AyA, Fuerza y Luz, algunas universidades, INAMU, CONAPAM, CONAPDIS, Visión Mundial, entre otras.

Por otra parte, la falta de homogeneidad en el funcionamiento operativo de los ejes, si bien tienen líneas base, hay importantes diferencias sobre el planteamiento de sus objetivos y en qué se fundamentan, hasta en su existencia operativa, debido a la inestabilidad en la participación de las organizaciones que los componen.

Esto incide en la consistencia de los ejes, por ejemplo: no existe una directriz o línea base, que señale que los objetivos de trabajo se sustenten mediante indicadores cantonales, un diagnóstico comunal, en una consulta popular o un trabajo de participación ciudadana con la población.

Aunque el cantón cuenta con el PCDHL desde 2015, llama la atención que este no se mencionase como punto de referencia para la elaboración del trabajo desde el CCCI y los ejes, a pesar de que la Secretaría técnica es consciente de que dicho Plan contiene elementos de articulación institucional, incluso, el plan destaca este espacio como un factor potenciador (CICAP, 2015, p. 23).

Cabe señalar que el PCDHL, propicia el desarrollo de acciones superiores al plazo anual, que, si bien la Ley N°8801 no lo exige, el CCCI, como espacio de articulación y coordinación entre diversas organizaciones, podría adquirir

características más ambiciosas, como un órgano con mayor injerencia local y proyección a futuro.

Asimismo, durante el proceso de entrevistas tampoco se mencionó el Plan de gobierno municipal, lo que llama la atención, al ser la alcaldía quien debe liderar el CCCI, además de ser la institución con mayor interés de implementar acciones en favor del cumplimiento de dicho plan.

Por otra parte, la burocracia también limita el CCCI, pues la falta de recursos, de participación de personas con poder de decisión, entre otros, afectan los tiempos y ejecución misma de las actividades, por ende, la planeación anual entre los ejes varía, en cantidad y calidad de las acciones realizadas, por lo que algunos ejes han optado por priorizar la calidad de las acciones, por encima de la cantidad.

Lo anterior, consideran, ha mostrado un mayor efecto, algo que, si bien es un logro, a su vez, refleja la forma en que se diferencia la metodología de trabajo en los ejes del CCCI, pues esta es una forma de operar mencionada por la coordinación del ENAJE.

Otra limitante está en la comunicación en el CCCI. Desde la perspectiva interna, no hay claridad sobre la forma en que se designaron las organizaciones que componen los ejes, ergo, sus competencias, pues durante las entrevistas se identificaron organizaciones que desconocen la posibilidad de participar en otros ejes, ya sea mediante diferentes representantes o no.

Según la Secretaría técnica lo anterior sí es posible, de hecho, las representaciones de la FCL y la UCADI afirmaron haber asistido a sesiones de trabajo de más de un eje, mientras que, las instituciones que forman parte del ENAJE y del EGDMA, no tienen instituciones que participen en ambas comisiones, a pesar de la gran afinidad de temas que tienen, los cuales, sí trabajan por su cuenta.

Esto afecta especialmente el EGDMA, que carece de participación de las organizaciones que lo conforman, pero tampoco cuenta con asistencia del MS, PANI y el IMAS, las cuales cuentan con importantes fuentes de información, capacidad de convocatoria y recursos.

Según Fernández, se ha considerado que la participación de dichas instituciones en otros ejes incide sobre el EDGMA, pero, no fue quien designó la conformación de los ejes (entrevista virtual, 2022). Mientras que desde la ENAJE se trabajan internamente temas como el de género, reconocen que sí han recibido invitaciones de otros ejes para sumarse, sin embargo, es una cuestión de organización institucional participar o no (Romero y Porras, Entrevista virtual, 2022).

En otro orden de ideas, si bien destaca el liderazgo de la Secretaría técnica en la operación del CCCI, se observa una gran concentración de trabajo de coordinación sobre la misma, quien también ejerce otros roles en la institución, lo que representa una importante sobrecarga de labores.

Lo anterior no parece afectar el trabajo de la Secretaría técnica en el CCCI, sin embargo, la dependencia que existe sobre ésta requiere señalar que, este órgano amerita una mayor colaboración del área de planificación de la MD, que cuenta con el sistema DELPHOS, donde se reúnen los resultados mensuales, con cierres trimestrales y semestrales, y son evaluados por dicha área institucional.

Por otra parte, existen dos elementos trascendentes a mencionar, pues pueden influir en la forma en la que opera y se estructura el trabajo del CCCI actualmente. Uno de ellos, es la participación de personas con poder de decisión (directores o directoras locales en el caso de instituciones públicas).

Una perspectiva al respecto es que la participación de personas involucradas en procesos con enfoque hacia la comunidad, no las jefaturas, es parte del éxito del CCCI. Por el contrario, también se encontró que la ausencia de éstas incapacita o ralentiza la aprobación de recursos para las actividades programadas. Sin embargo,

no se halló un patrón o factor donde, la participación de más o menos jefaturas, incida en una mayor o mejor ejecución de acciones en este órgano.

El segundo elemento, la estructura de trabajo del CCCI, cabe decir que la mayoría de las personas entrevistadas coincide en que, si ésta es definida con claridad, puede fortalecer los procesos, sin embargo, las perspectivas sobre cómo debe ser esta varía de forma significativa.

Por una parte, porque deben considerarse las diferentes posturas sobre la asistencia de las jefaturas anteriormente mencionadas, inclusive, sobre la vinculación de actores políticos, pues hay quienes lo consideran necesario o, por otro lado, una amenaza, puesto que podría politizar el trabajo del CCCI, que, consideran, debe ser meramente técnico.

Adicionalmente, algunas personas entrevistadas hicieron observaciones con respecto a este elemento, como establecer los grupos de trabajo no por ejes, sino de acuerdo con las acciones que se van a desarrollar. Otra, que la estructura que se defina no debe ser más jerárquica, pues actualmente tiene un comportamiento horizontal, donde el liderazgo, particularmente en los ejes, se determina de acuerdo con las competencias de las instituciones.

Según Pérez, una estructura es verdaderamente funcional si las personas que la conforman tienen la voluntad y espíritu de trabajo (entrevista virtual, 2022). Asimismo, es vital considerar el sobrecargo de trabajo que tienen quienes conforman el CCCI, para evitar convertirse en un proceso burocrático más, y reducir la participación (Romero y Porras, entrevista virtual, 2022).

Los logros y limitaciones que ha tenido, y pueda tener, el CCCI de Desamparados anteriormente mencionados se basan en un elemento fundamental, el liderazgo de quien encabeza este espacio, es decir, la alcaldía. Durante el periodo de análisis en esta investigación, dos personas han ocupado esta posición y han encabezado el CCCI de diferente manera.

Entre 2016 y 2022, la alcaldía impulsó el CCCI como espacio de coordinación y articulación, además, le dotó características administrativas particulares, tal y como se abordó en el apartado 4.1.2. Si bien éste delegó la mayor parte del trabajo en la Secretaría Técnica.

A pesar de lo anterior, amén de la comunicación constante entre la secretaría y la alcaldía, como un nivel superior de coordinación y articulación local, en caso de que una organización no participara de acuerdo con lo planeado, el alcalde intervenía en uso de su posición para comunicarse con las personas encargadas.

El actual gobierno, por otra parte, ha variado su visión sobre el CCCI, no solo por los elementos administrativos descritos, sino a una falta de convicción en su rol, pues se ha limitado a una función operativa, sin el protagonismo y estratégico que debe venir de quien lidera este espacio.

Esto representa un predicamento para el CCCI, pues, al no disponer de voluntad política y administrativa desde la alcaldía para su desarrollo y considerando, además, el protagonismo de la Secretaría técnica cuyas funciones están extralimitadas, se corre en el riesgo de desarticular este espacio, especialmente, si la alcaldía no está comprometida con ello y especialmente, si la secretaria técnica actual es destituida o renuncia a tal labor.

En resumen, todos los elementos mencionados anteriormente, representan las fortalezas, retos y aspectos por mejorar en el CCCI, los cuales, reflejan su incidencia sobre acciones en conjunto y cómo la articulación que desarrollan propicia su efectividad, así como los elementos sobre los que se pueden trabajar para que ésta sea mayor.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente capítulo presenta las conclusiones, en virtud de presentar el rol que ejerce El CCCI de Desamparados, en relación con las acciones que lleva a cabo, la forma en que opera, así como los elementos que inciden en sus logros y limitaciones. Posteriormente se aportan las correspondientes recomendaciones, derivadas de esta investigación.

## **5.1 CONCLUSIONES**

Como conclusión general, se destaca que el funcionamiento político de los CCCI se rige por la voluntad política y administrativa de la alcaldía, pues, su liderazgo, en principio, sienta las bases para su gestión organizacional y cómo responde a las características de éste para coordinar y articular acciones en el ámbito local. En consecuencia, a continuación, se exponen las principales conclusiones:

1. El funcionamiento de este espacio durante el periodo de estudio ha variado, conforme al cambio de autoridades en el gobierno local. En el primer periodo (2016-2022), la MD dotó de un presupuesto y ha prestado sus instalaciones para las reuniones de trabajo, esto en pro del desarrollo de las actividades, lo que también fomenta la identidad de este espacio, denotando su relevancia para la alcaldía.

En el segundo periodo (a partir del 1 de mayo de 2022), algunos de los elementos anteriores se modificaron, mostrando cómo el liderazgo incide en el funcionamiento de este espacio, de tal manera que, de no involucrarse la alcaldía, puede representar una paulatina o repentina desarticulación de éste.

2. La gestión organizacional del CCCI ha cumplido con lo establecido en el reglamento de la Ley N°8801, en cuanto a promover, convocar y guiar procesos de trabajo, mediante sesiones periódicas para elaborar los planes anuales y darles seguimiento, organizado a través de las comisiones temáticas. No obstante, carece de una metodología de trabajo consensuada y clara, especialmente

evidenciado en las diferentes formas de seguimiento y la ausencia de evaluación de las acciones realizadas. Esto es pertinente al considerar que MIDEPLAN tiene un manual sobre la GpRD y la PpRD, que puede fungir como guía de valor público, en virtud de mejorar tanto la forma de trabajo en cuanto a planificación, seguimiento y evaluación en el CCCI, como a definir su rol estratégico en el desarrollo local.

3. Se evidencia un importante liderazgo por parte de la Secretaría Técnica en el funcionamiento del CCCI, coordinando y articulando la planeación, ejecución y seguimiento del trabajo. Sin embargo, implica mayor dependencia de dicha figura, por lo que, de haber un cambio en este puesto, puede afectar gravemente el CCCI, especialmente, ante la falta de liderazgo y apoyo de la alcaldía actual.

4. Se encontraron tres grandes factores interrelacionados que contribuyen con el ejercicio de las acciones que este órgano ha llevado a cabo, los cuales son: la amplia participación de organizaciones, la mística de las personas que asisten a este espacio y el trabajo focalizado que se hace desde los ejes temáticos, los cuales se detallan a continuación.

- La participación: el CCCI cuenta con una amplia y variada incorporación de diferentes organizaciones, especialmente instituciones públicas, aunque también asisten asociaciones civiles, cámaras de diversos sectores económicos, organizaciones no gubernamentales, entre otros, reflejando una diversa representación de la comunidad. Sin embargo, se encontró que su asistencia no necesariamente es constante, ni existe una forma de valorar la calidad de sus aportes.
- La mística: con la participación constante desde algunas organizaciones, se ha propiciado: articulación de acciones, reducción de duplicidades, suma de recursos, información sobre actividades de otros organismos, cobertura de más grupos demográficos, acceso a capacitación, visualización de problemas y necesidades de la población.

- El trabajo de los ejes: su creación ha permitido el enfoque de actividades hacia sectores específicos, especialmente al ámbito social, considerando que la mayor parte de las entidades pertenecen a este sector.

Actualmente el CCCI no cuenta con ejes que aborden temas de infraestructura y ambiente, con lo que se desaprovecha la coordinación y articulación de acciones enfocadas en estas áreas, ni se consideran los tres factores mencionados anteriormente, lo cual se podría cambiar de haber interés por parte de la alcaldía. El CCCI carece de una perspectiva de desarrollo de mayor plazo, lo que lo hace susceptible de ser un órgano de acatamiento jurídico o proceso burocrático, es decir, un fin en sí mismo. Por ello requiere una visión estratégica, no obstante, depende en gran medida del tipo de liderazgo y la visión que predomina con respecto a este espacio, algo de lo que se ha alejado la actual administración.

5. Los ejes temáticos operan, en general, mediante planes de trabajo anuales, dando seguimiento a las acciones vinculadas con su ejecución. Sin embargo, hay diferencias significativas por señalar, entre ellas: ejes con mínima participación institucional; desde una perspectiva metodológica no consta un mecanismo de planeación, ejecución y evaluación común.

Lo anterior imposibilita su valoración, pues hay ejes que se alimentan del trabajo en otros espacios, como áreas internas de la MD, utilizando instrumentos como diagnósticos o consultas a grupos meta. Si bien cuentan con matrices de planificación y seguimiento, la forma en que desarrollan su trabajo varía. Por ejemplo, el ENAJE trabaja mediante diagnósticos para identificar las necesidades de la población meta; mientras que el ECC, lo hace acuerpado en lo realizado desde la MALD.

El desarrollo del trabajo desde el CCCI, como órgano central, es el que debe acuerpar y liderar estos procesos y, en consecuencia, velar por su fortalecimiento y reducir las diferencias presentes o futuras. Sin embargo, sin un

método de trabajo establecido, se dificulta identificar la ruta que orienta dichos elementos.

Muestra de lo anterior es que no se observó claridad sobre la función misma de los ejes, pues, durante el proceso de investigación, no se encontró claridad sobre si los ejes son formas de dividir y organizar el trabajo desde lo general a lo específico, o si su función es planificar y dar seguimiento desde lo específico y esto se suma como algo general.

6. El manejo de los recursos utilizados para las actividades programadas consiste en sumar los aportes institucionales, por ejemplo: profesionales para desarrollar talleres y capacitaciones, instalaciones, transporte, alimentación, convocatoria e inclusive, trámites administrativos, pues, para evitar la burocracia pública, organizaciones como FLP han contribuido en ello.

7. Algunos logros del CCCI de Desamparados son: la considerable asistencia de organizaciones públicas y privadas, lo que genera un grado de credibilidad y reconocimiento como espacio de articulación de acciones e información.

Es importante mencionar y reconocer la contribución de este espacio en la atención de la emergencia del Covid-19, además, manteniendo la mayor parte de las organizaciones, a pesar del sobrecargo de funciones que dicho evento implicó para las personas funcionarias.

Las limitaciones halladas son: la falta de un liderazgo con una visión definida sobre el rol del CCCI en acciones de desarrollo local, métodos de trabajo sin estandarizar entre los ejes, la inconstancia en la asistencia de algunas organizaciones y la programación de actividades limitadas al plazo anual, sin una planificación de acciones de mediano y largo plazo.

8. Se encontró que el CCCI ha realizado acciones que se pueden vincular con el PCDHL, no obstante, éste no orienta la planificación de las acciones que el

Consejo lleva a cabo, a pesar de que dicho plan concibe su importancia, como espacio de coordinación y la participación organizacional que posee, entre otros.

9. En lo referente a esta investigación, algunos de los retos encontrados en su elaboración son: escasa información de fuentes secundarias sobre los CCCI. Esto se puede atribuir a la forma de operar, debilidad o inexistencia de este órgano en otros cantones, aunque, llama la atención que MIDEPLAN, como ente rector en la materia, tampoco desarrolle más documentación al respecto.

Llama la atención que no se haya generado mayor material de consulta, especialmente considerando que MIDEPLAN ha asistido a sesiones de trabajo del CCCI de Desamparados, sin embargo, se desconoce sus aportes a este espacio, al no haber evidencia de que haya evaluado la forma en que opera el CCCI y las herramientas e instrumentos que utiliza para planificar su trabajo.

10. Este documento contribuye con información para el CCCI, desde una perspectiva académica, en cuanto a la forma en que éste opera, en virtud de cómo la coordinación y articulación interinstitucional puede aportar al desarrollo local. Asimismo, se constituye en una fuente de información académica para futuras investigaciones que puedan generarse.

Se concluye que este CCCI, mediante la coordinación y articulación interinstitucional, ha realizado actividades enfocadas al desarrollo de la comunidad, sin embargo, la evaluación objetiva de sus aportes se ve afectada por elementos como falta de participación y constancia de algunas organizaciones y en especial, la consolidación de una forma de trabajo consistente, que refleje los resultados obtenidos por los ejes que lo componen. Finalmente, se identifica una vulnerabilidad generada por los riesgos derivados de los cambios en el liderazgo municipal.

## 5.2 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las sugerencias o recomendaciones, con base en las conclusiones anteriormente desarrolladas:

1. Al CCCI, Construir un método de trabajo ágil y eficiente, cuya implementación tenga la flexibilidad suficiente para no convertirse en un proceso burocrático más para las personas que asisten a las reuniones, de tal manera que incida en su participación. Éste debe estar orientado a estandarizar el trabajo del CCCI, principalmente en relación con el funcionamiento y logros esperados de los ejes.
2. Se recomienda que el método de trabajo por desarrollar se fundamente utilizando la GpRD y PpRD, de tal manera que esté apegado a las nuevas formas de gestión y de esta forma genere un mayor valor público, derivado de los resultados que puede generar el CCCI en el desarrollo del cantón.
3. Buscar un consenso respecto a la hoja de ruta que oriente el trabajo del CCCI, de tal manera que ésta contribuya con definir una misión y visión de éste, sus objetivos estratégicos, así como las metas vinculadas con los mismos. Es importante señalar que esto puede beneficiar en la elección de instrumentos que guíen el trabajo desde este espacio, así como el seguimiento y la evaluación, los cuales, no solo deben ser de carácter administrativo, sino que deben estar relacionados con indicadores de desarrollo o las temáticas de los ejes.
4. Como parte del método por elaborar, se recomienda establecer claramente el rol de la alcaldía en cuanto a, de qué manera participa en el trabajo del CCCI, por ejemplo, buscando la forma de que más organizaciones se incorporen al Consejo, estableciendo medios para evaluar su incidencia y asistencia a las sesiones de trabajo. También debe incluir la correspondiente rendición de cuentas, al estar designada por la Ley como principal responsable. Se sugiere que dicha rendición de cuentas se realice ante el Concejo Municipal y otros actores políticos, sociales y económicos del cantón.

5. Realizar un proceso de intermediación con las instituciones que dejaron de formar parte del CCCI, así como aquellas que nunca se han incorporado, de manera que se logre motivar su participación en el Consejo. Esto requiere definir un liderazgo claro, basado en el rol de la alcaldía como autoridad máxima en el CCCI.

Además, se sugiere revisar los ejes actualmente establecidos, garantizando que estos respondan a los objetivos estratégicos seleccionados y las características de las organizaciones que componen el CCCI. Es importante considerar la creación de ejes orientados a medio ambiente e infraestructura, en virtud de que no existen y puede ser un factor para atraer nuevas organizaciones al Consejo.

6. Se reitera la importancia de implementar una metodología de trabajo con roles definidos desde la alcaldía, la secretaría técnica y hasta las personas coordinadoras de eje, con el fin de atraer nuevas organizaciones al CCCI, mantener las existentes y enfatizar la aplicación del método construido para estandarizar las acciones desde los ejes, así como su seguimiento y evaluación.
7. Como parte de los instrumentos de planificación se sugiere la elaboración de un presupuesto sobre la base de recursos en especie con los que ha funcionado, mayoritariamente, el CCCI, con el fin de prever los recursos disponibles y a su vez, para estimar los utilizados en la realización de las actividades.
8. Se recomienda incorporar en los instrumentos de seguimiento y evaluación un apartado de aprendizajes, como una manera de generar más información respecto a los logros y limitaciones obtenidos en las diferentes fases de la planificación de acciones.
9. Se recomienda que, en función de aprovechar la creación de un método que estandarice el trabajo del CCCI, coincidiendo, aproximadamente, con el vencimiento del PCDHL vigente, elaborar un proceso de planificación que

conjugue ambos elementos, dado el potencial estratégico que puede tener el CCCI en el desarrollo cantonal.

10. A MIDEPLAN se le recomienda acuerpar y acompañar los elementos anteriormente mencionados, de tal manera que se desarrolle, apegado a las directrices establecidas por la Ley, el reglamento correspondiente, así como la incorporación de las diferentes normativas relacionadas con la administración pública. Asimismo, investigar y generar información sobre los CCCI activos, su forma de operar, resultados y demás; en su defecto, valorar por qué esta figura no ha sido utilizada, en particular, por las Alcaldías, pues éstas son quienes deben convocar y liderar estos espacios.

11. Al IFAM, como órgano asesor en asuntos municipales, se le sugiere fomentar la continuidad de los CCCI existentes, ofreciendo capacitación respecto a cómo desarrollar o mantener un presupuesto, planificación y estructura en estos espacios, de tal manera que no se desestabilice su funcionamiento con los cambios de gobierno local; además de su participación activa en este órgano.

También se le recomienda asistir a las sesiones de trabajo y brindar la asesoría pertinente, en función de sus capacidades y recursos, para potenciar mediante capacitaciones, financiamiento, entre otros, el fortalecimiento de estos Consejos.

12. Relacionado con lo anterior, se le recomienda a la academia en general, incentivar más investigación sobre los CCCI, ya sea desde la perspectiva jurídica, económica, política, de gestión, planificación y evaluación. En virtud de que aporten datos sobre los resultados de los Consejos activos o en su defecto, por qué están inactivos, así como la posibilidad de proponer, eventualmente, estructuras más eficientes para el logro de los objetivos en torno al desarrollo local.

# **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo consiste en una propuesta centrada en el tema de la gestión y planificación para resultados en el desarrollo, con miras a generar aportes de valor público, considerando el creciente interés por la eficacia y eficiencia en la gestión pública, pues dichos enfoques pueden ser clave para mejorar las acciones desde el CCCI, centrándose en los resultados para el desarrollo del cantón.

Como se abordó en el marco conceptual, la importancia de la GpRD consiste en dirigir la acción pública a través del uso de instrumentos que, colectiva, coordinada y complementariamente, sean implementados, con la participación de organizaciones que generen resultados de valor público para el desarrollo local.

Esta propuesta está orientada al contexto local y organizacional del CCCI, en cuanto a sus principios, funciones, métodos, entes que lo componen y sus responsables, pues todo ello requiere cambios paulatinos, estructurales y operativos para surtir los efectos esperados, mediante un modelo de gerencia pública, concebido desde los requerimientos actuales del sector público y que contribuya con la toma de decisiones a lo interno de éste, especialmente como un ente que ha mostrado voluntad y un grado de capacidad para realizar acciones que pueden aportar al desarrollo cantonal.

Partiendo de los elementos contenidos en los resultados de esta investigación, así como en las conclusiones y recomendaciones planteadas, esta propuesta nació, principalmente, de la necesidad de generar una estructura de trabajo en el CCCI, principalmente, en su funcionamiento y métodos de planificación.

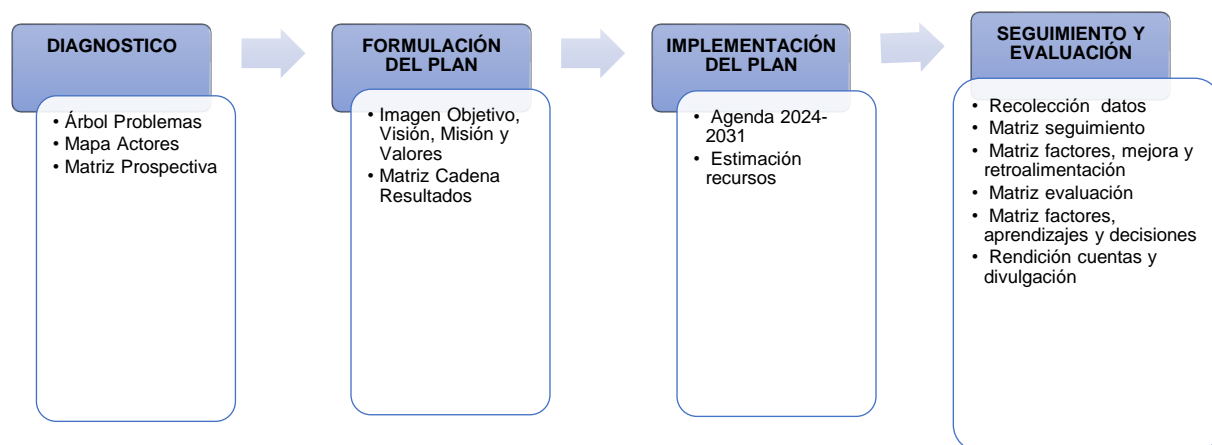
Por lo que se propone desarrollar, desde el CCCI, una planificación a largo plazo o, en su defecto, una superior al periodo anual identificado en esta

investigación. Esto para generar herramientas que faciliten la toma de decisiones sobre las acciones a realizar desde los ejes de trabajo del Consejo.

Considerando que, aunque se identificó que el CCCI da seguimiento a las acciones que realiza, esta propuesta se planteó partiendo de que este espacio no cuenta con mecanismos de evaluación, lo cual, le ha dificultado determinar el efecto e impacto de sus acciones en el cantón.

Este capítulo es una propuesta metodológica de planificación, en función de que las acciones que se desarrollen se fundamenten en el PCDHL, de forma metódica, contando con que la alcaldía lidere estos procesos, pues, esta investigación determinó su importancia en cuanto a los elementos administrativos, políticos que tiene, así como en su rol para atraer diversos actores a este espacio, dada su relevancia debido a los escasos recursos con los que cuenta.

Figura 5. Pasos para la elaboración de la propuesta.



Fuente: elaboración propia.

## 6.1 DIAGNÓSTICO

Con el fin de identificar los problemas vinculados a los procesos de planificación y gestión del CCCI, así como sus causas, cabe preguntarse: ¿la

situación actual es precedida por un evento específico o responde a una evolución del problema?, ¿cuáles son las políticas públicas vinculadas a la planificación y gestión de los CCCI?, ¿son estas políticas adecuadas al problema por atender?, ¿cuál ha sido la evolución histórica de dichos elementos en otros CCCI activos?

Para este efecto, se sugiere esta metodología de diagnóstico para aplicar en el CCCI, ya sea por medio de una persona o comisión interna ad hoc, o, considerando las cargas laborales de quienes conforman este espacio, la contratación de una persona o consultoría que lleve este proceso a cabo junto con el CCCI.

Un instrumento por utilizar es el árbol de problemas, causas y efectos, que puede contribuir a identificar la brecha de valor público, según MIDEPLAN (2016, p. 42). Éste puede ser aplicado durante las sesiones realizadas en el último trimestre, en la evaluación y programación para el siguiente año, con base en las fases de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del CCCI.

**Cuadro 4. Ejemplo de árbol de problemas**

<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Indicador</b>
Principal problema identificado	Causas asociadas al problema	Efectos del problema sobre la población	Indicadores que contextualizan el problema

**Fuente:** Elaboración propia basado en MIDEPLAN (2016, p. 44).

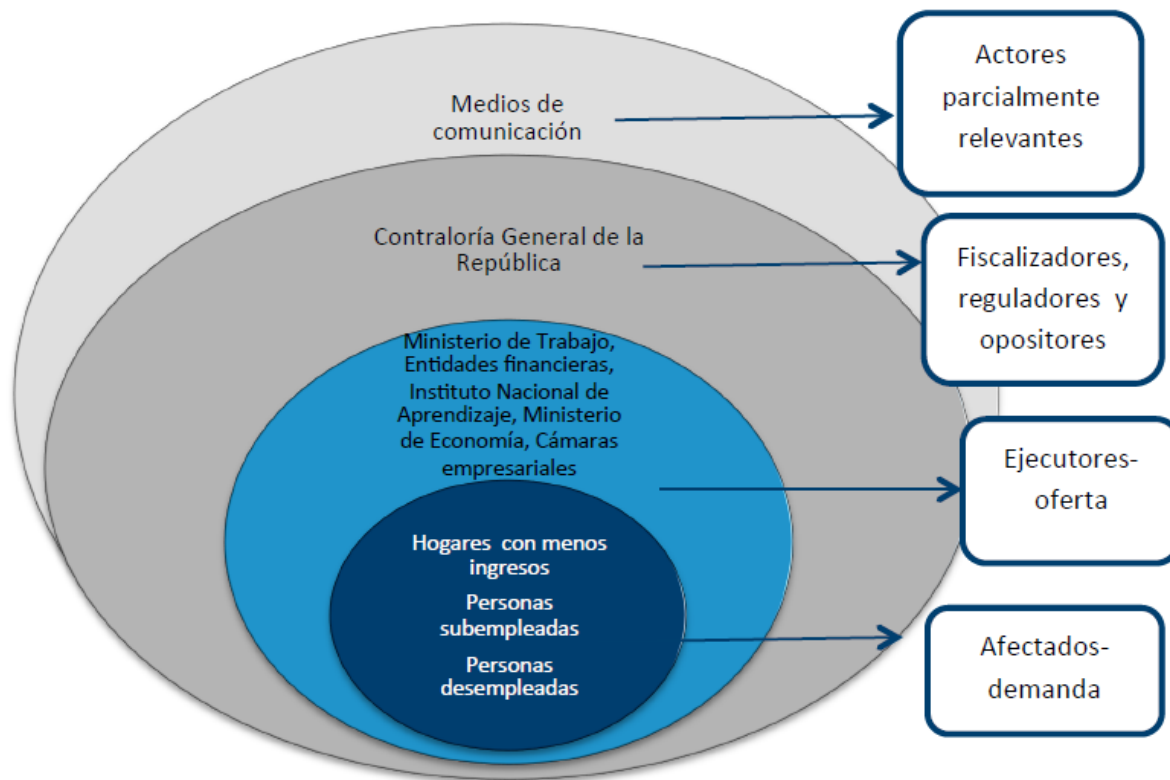
Una vez identificados los problemas, sus causas y efectos, también se debe visualizar el rol de los actores en relación con estos conceptos, así como en la búsqueda e implementación de soluciones y mejoras, por lo que se sugiere el uso

del mapa de actores o el mapa de intereses, instrumentos de gran valor dentro de la propuesta de GpRD de MIDEPLAN (2016, p. 45).

La identificación del mapa de actores también se puede desarrollar durante las sesiones de trabajo del CCCI, sin embargo, es importante que en función de no entorpecer el trabajo previamente planificado y las actividades que esto demanda durante dichas reuniones, la duración de ambos ejercicios no supere los 90 minutos.

Tanto el mapa de actores como el mapa de intereses pueden beneficiar la identificación de actores en la realización de acciones por parte del CCCI, sin embargo, de presentarse organizaciones que no quieren participar en el CCCI, pero pueden formar parte de acciones específicas, el mapa de intereses es el método sugerido. No obstante, es preferible el mapa de actores, considerando que puede incentivar la participación de estos en el CCCI, en los ejes actuales y eventualmente en la creación de nuevos ejes.

### **Figura 6. Ejemplo de mapa de actores**



**Fuente:** MIDEPLAN (2016, p. 44).

Es importante reiterar la importancia de la prospectiva en esta propuesta, pues, como se abordó en el apartado 2.2.2, es una de las tres funciones que forman parte de la PpRD, puesto que consiste en analizar las tendencias y los diversos escenarios sobre los problemas identificados, para lo que se sugiere emplear la matriz prospectiva expuesta por MIDEPLAN (2016, p. 49).

La matriz se construye utilizando las tres posibles tendencias desarrolladas por Bustamante (2011) (citado como MIDEPLAN, 2016, p. 48) y que consiste en:

1. Tendencias pesadas: se manifiestan en el presente y sus características las hacen difíciles de modificar por uno o más de los actores involucrados, donde cabe cuestionarse si el fenómeno de estudio se ha presentado y si se está

presentando actualmente, respaldado por información cuantitativa, preferiblemente.

---

<b>Problema central</b>	<b>Solución identificada por expertos</b>	<b>Variable fuerza y solución hipotética</b>	<b>Incidencia sobre el problema</b>	<b>Tendencias pesadas</b>	<b>Tendencias emergentes</b>	<b>Hechos portadores de futuro</b>
-------------------------	-------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------	------------------------------	------------------------------------

---

2. Tendencias emergentes: están en un proceso de cambio, por lo que sí pueden ser modificadas, pues se fundamenta en que persiste una lucha de diversos sectores (políticos, económicos, sociales, tecnológicos) respecto al fenómeno. Al respecto, una pregunta guía es ¿existen planes, programas, proyectos u otras acciones que puedan incidir sobre el fenómeno en estudio? En este caso, es importante apoyarse en fuentes documentales.

3. Hechos portadores de futuro: parten del presente, pero con perspectiva de visión de futuro, donde, los acontecimientos son emergentes, pero pueden mostrar el surgimiento de una tendencia, es decir, se identifica visualizando lo que sucederá en una variable en el futuro inmediato.

La construcción de estos escenarios será determinada por la información sobre la que se construyan, así como el análisis cualitativo y cuantitativo de los actores involucrados en su elaboración, pues de allí parten los futuros posibles, uno, donde no se actúa y el otro, donde se analiza cómo las acciones pueden incidir sobre el problema y se seleccionan y priorizan de acuerdo con sus probabilidades, recursos disponibles, contexto socioeconómico y político, entre otros.

## Cuadro 5. Ejemplo de matriz prospectiva

**Fuente:** Elaboración propia basado en MIDEPLAN (2016).

Una vez identificados los elementos anteriores, es importante desarrollar un análisis integrado, que defina si es el momento de elaborar la estrategia de solución del problema y cómo se debe implementar, así como los estudios pertinentes, entre otras decisiones en las que, cabe destacar, los actores identificados previamente, deben formar parte, haciendo de éste un proceso participativo. (MIDEPLAN, 2016, p. 51).

### 6.2 FORMULACIÓN DEL PLAN

Con base en los resultados de esta investigación y de los elementos identificados en el proceso de diagnóstico abordado anteriormente, parte la formulación de un plan basado en la PpRD, para lo cual, cabe reiterar la importancia de la participación de actores locales en su elaboración, desarrollo y evaluación, como uno de los pilares de este enfoque.

Para la elaboración del plan, es pertinente identificar la imagen objetivo, es decir, la forma en que se visualiza a futuro el contexto actual, expresando el efecto deseado del CCCI en la comunidad. Es importante que esto no se confunda con la visión, que es de carácter interno, pues la imagen objetivo tiene un aspecto externo, aspiracional y es un producto consensuado entre los diversos actores. (MIDEPLAN, 2016, p.51-52)

La visión, por el contrario, es un elemento interno donde el CCCI se proyecta bajo la interrogante ¿en qué se quiere convertir? Refiriéndose a lo que se quiere conseguir y crear en el futuro. La misión se trata de la razón de ser del CCCI respondiendo a ¿por qué existe el Consejo? Revelando lo que quiere ser el

CCCI y a quién quiere servir, además de ser un elemento vinculado al presente. (MIDEPLAN, 2016, p.52) (David, 2013, p. 46).

Los valores son aquellos que se relacionan con la conducta que debe caracterizar tanto al CCCI como a quienes conforman este órgano (MIDEPLAN, 2016, p. 52). Estos elementos deben ser consensuados en el seno del CCCI. Una vez realizado, se sugiere desarrollar el árbol de objetivos, instrumento que se basa en la matriz del árbol de problemas y cuya realización debe responder a la pregunta ¿qué es lo que se quiere alcanzar con la intervención?

Para lo anterior, los efectos del problema se transforman en el fin por alcanzar, por lo que debe ser verificable en su elaboración. El problema central se convierte en el objetivo general, mientras que las causas se tornan en objetivos específicos, expresando los bienes y servicios que se brindarán para alcanzar el objetivo general (MIDEPLAN, 2016, p. 55). Dado el proceso de priorización que conlleva la matriz prospectiva, esto puede orientar la jerarquización del árbol de objetivos.

Con el fin de identificar la generación de valor con las acciones que se buscan desarrollar, a partir del árbol de objetivos, se plantea el uso de la matriz de cadena de resultados, como instrumento para visualizar cómo se materializará el valor público por alcanzar.

Dicha matriz contribuye en la definición de los recursos desde el planteamiento de las acciones por desarrollar y forma parte de un proceso de retroalimentación para realizar ajustes y mejorar los resultados, estableciendo los medios por los que se alcanzan los efectos e impactos deseados, de una manera lógica, con un compromiso respecto a los recursos (MIDEPLAN, 2016, p. 57)

A continuación, se presenta un ejemplo de la matriz de cadena de resultados, sin embargo, esta propuesta se complementa con la matriz de planificación operativa que utiliza el CCCI, con el fin de optimizar ambos procesos.

**Cuadro 6. Ejemplo de matriz de cadena de resultados**

Eje	Meta	Indicador	Acciones	Recursos estimados	Producto	Aprovec. del producto	Efectos	Impacto	Resp.	Fuente verificac.
Eje CCCI	Meta que se busca alcanzar	Indicador vinculado a la meta	Acciones que se llevarán a cabo	Recursos por utilizar	Bien/servicio para ofrecer	Medida /manera en que la población meta aprovecha el producto	Resultados probables o logrados por el producto	Cambios a largo plazo de la acción	Respons. del eje/acción	Fuente de donde se verificarán los datos

**Fuente:** Elaboración propia basado en MIDEPLAN, (2016, p. 58) y CCCI (2023, comunicación electrónica).

### 6.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

En este punto es vital visualizar la capacidad operativa para aplicar esta propuesta, como parte de los pilares de la PpRD, así como la aplicación de las funciones de coordinación y concertación de este enfoque, pues priman tanto en la participación de los diversos actores locales, como en la coordinación de las partes en su implementación.

Los apartados anteriores son la base para implementar un plan de acción por parte del CCCI, en cuyo caso esta propuesta sugiere que este abarque el periodo comprendido entre los años 2024-2031, con la siguiente disposición cronológica.

- 2024-2025: periodo de diagnóstico y conformación del plan de acción del CCCI, junto con una evaluación del PCDHL vigente, con el fin de elaborar un nuevo PCDHL de un periodo aproximado a 10 años plazo, considerando el antecedente existente.
- 2025-2027: ejecución del plan junto con una evaluación exhaustiva al final del periodo, considerando la posibilidad de cambio en el gobierno local.
- 2028: ejecución del plan y en el caso de haber cambio de gobierno, revisar y reformular elementos basados en la nueva fórmula, siempre y cuando estén sujetas al plan preestablecido.

➤ 2029-2031: ejecución del plan junto con una evaluación exhaustiva al final del periodo, considerando la posibilidad de cambio en el gobierno local, así como los elementos propuestos en el PCDHL.

Para la realización de los elementos planteados anteriormente, se recomienda involucrar una persona profesional en Planificación Económica y Social o con experiencia en el ámbito de la planificación local, mediante metodología participativa, de tal manera que dirija la construcción del plan de trabajo del CCCI, el PCDHL, utilizando para ello talleres y demás elementos metodológicos que involucren dicho proceso.

Asimismo, se pueden buscar alternativas de asesoría o recursos desde el IFAM, la academia, por medio de la EPPS e inclusive, de manera interna, entre personas con conocimientos en la materia que forman parte del CCCI.

Es importante reiterar la relevancia de volver a incorporar en este proceso al Área de Planificación de la MD. Esto se debe a la experiencia, competencia y la coherencia que este órgano puede dar en el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación a los elementos planteados en esta propuesta, así como las herramientas que dispone para tales efectos, entre las cuales están DELPHOS, sistema de almacenamiento y procesamiento de datos sugerido por MIDEPLAN (2016).

A continuación, se presenta una estimación de recursos de acuerdo con lo mencionado anteriormente, mostrando el salario aproximado por servicios profesionales y considerando el tiempo óptimo para realizar el trabajo.

**Cuadro 7. Estimación de recursos para la propuesta**

<b>Columna1</b>	<b>Salario</b>	<b>Tiempo de trabajo</b>	<b>Total</b>
-----------------	----------------	--------------------------	--------------

Bachiller Universitario	€638 299,51	6 meses	€3 829 797,06
Licenciatura Universitaria	€765 985,67	6 meses	€4 595 914,02

**Fuente:** elaboración propia con información de MTSS (2024) y MIDEPLAN (2016)

Es importante que las nuevas autoridades municipales, se involucren en la eventual ejecución de la presente propuesta, pues deben liderar el proceso, generando coordinación y negociación política, facilitando o buscando recursos y velar porque los elementos planificados, así como las correcciones que deban hacerse durante el período de ejecución se hagan efectivas.

Esto también deriva en la responsabilidad y obligatoriedad de dar seguimiento y evaluar las acciones desarrolladas, no solo para la correcta implementación del plan, sino como parte de la necesaria rendición de cuentas en los procesos políticos institucionales, especialmente en favor de los objetivos primordiales, el desarrollo local y el bienestar de la ciudadanía.

## 6.4 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Uno de los elementos más importantes de esta propuesta radica en la elaboración y desarrollo de procesos de evaluación, especialmente porque el CCCI da seguimiento a los planes de trabajo anuales de forma trimestral, con periodos intermedios, donde la secretaría técnica aprovecha para trabajar con los ejes rezagados.

A pesar de lo anterior, es importante reiterar la importancia de incluir el Área de Planificación de la MD en este proceso, algo que dejó de suceder con el cambio de gobierno (2020) y que se sugiere retomar, dada su experiencia y competencia, así como las herramientas que posee, en lo particular, el sistema

DELPHOS para dar seguimiento de los indicadores vinculados a los objetivos de desarrollo.

Aunque el CCCI cuenta con un instrumento para dar seguimiento al plan de trabajo, MIDEPLAN menciona algunos componentes indispensables que se deben analizar en el proceso de ejecución y que deben estar consensuados para un adecuado seguimiento de las acciones (2016, p. 64).

- Indicadores: Son fundamentales en los componentes de la matriz de cadena de resultados al representar los datos, el método de recolección de estos, fórmula de cálculo, unidad de medida, coherencia con el objetivo meta y periodicidad de la medición, por lo que debe estar estructurado y consensuado en su interpretación.
- Línea Base: Marca el punto de partida de un indicador que contextualiza el antes, durante o después de la ejecución del plan, refiriendo los avances y logros de éste, así como la concordancia con el indicador y la meta inicialmente formulada, pues de lo contrario, debe ser reformulado. De no existir una línea base, la primera medición puede utilizarse para este fin.
- Resultados esperados: Al ser el compromiso verificable del plan, deben ser concretos y medibles en relación con lo que se quiere lograr, respondiendo al objetivo e indicador formulado, de lo contrario, deben ser replanteados.

Aunado a lo anterior, según MIDEPLAN, es importante revisar el diseño del instrumento de seguimiento sobre la base de las siguientes preguntas: ¿proporciona la información necesaria?, ¿están involucrados los actores esenciales?, ¿se basa en el alcance de una mayor eficiencia y coordinación? (2016, p. 64).

Algunos elementos importantes en la elaboración del diseño del seguimiento, que se sugiere aplicar al proceso existente del CCCI son: estimar los recursos financieros, humanos y de cualquier otro tipo, definir claramente los

procesos de periodicidad del seguimiento, detallar la población usuaria de los resultados, seleccionar las técnicas de recolección de datos tales como las siguientes.

**Figura 7. Ejemplo de fuentes e instrumentos para recolección de datos**

Tipo de fuente	Característica	Instrumentos	Detalle
		actores. ➤ Fichas de Indicadores <sup>31</sup>	para mejorar su utilización.
Secundarias (documentos): censos, encuestas anteriores, estadísticas oficiales, estudios en general.	Es oportuno identificar claramente cuáles serán los documentos o espacios donde deberán analizar la información requerida.		El trabajo con fuentes secundarias permitirá contar con una sistematización de información cualitativa y cuantitativa.  Esta servirá para establecer punto de partida, así como para contar con información histórica para aquellos indicadores que así lo requieran.

**Fuente:** MIDEPLAN (2016, p. 65)

Cabe acotar que se trata de definir de forma clara y explícita cómo funcionará la periodicidad del seguimiento, por ejemplo, de forma trimestral para el CCCI, mientras que, para los ejes, de forma bimensual. En caso de atraso o aceleración en la ejecución de las acciones de algún eje, se sugiere realizar reuniones extraordinarias de monitoreo.

Esto es importante para que se establezca el funcionamiento del proceso y no esté sujeto a cambios esporádicos o falta de un proceso con una continuidad metodológica, especialmente considerando que esta propuesta se basa en una planeación a largo plazo.

La periodicidad del seguimiento debe considerar la frecuencia de publicación de datos como indicadores y otros, así como la disponibilidad de tiempo de las personas participantes. Por otra parte, también debe estar sujeto a un proceso recíproco, donde la entrega de resultados y retroalimentación tenga una temporalidad definida.

A continuación, se ejemplifica una matriz de seguimiento adaptada a lo realizado desde el CCCI, pues, concibe el seguimiento trimestral y añade los ejes como una forma de que este proceso se pueda revisar por medio de la estructura de trabajo por eje temático.

**Cuadro 8. Ejemplo de matriz de seguimiento**

<b>Eje</b>	<b>Indicador</b>	<b>Programación</b>				<b>Frecuencia de los datos</b>
		<b>Línea Base</b>	<b>Meta</b>	<b>Fuente</b>	<b>Presupuesto</b>	
Eje temático del CCCI	Indicador 1	Dato base para el seguimiento y evaluación	Meta del plan	Fuente utilizada para el dato	Recursos estimados	Frecuencia de la publicación del dato (mensual, anual, etc)

**Continuación Cuadro 8...**

<b>Responsable</b>	<b>Avance</b>		
	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Recursos ejecutados</b>
Persona responsable de dar seguimiento a la meta	Dato absoluto	Dato porcentual	Recursos utilizados

### Continuación Cuadro 8...

Acumulado			
I trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
Porcentaje respecto a la meta	Porcentaje respecto a la meta	Porcentaje respecto a la meta	Porcentaje respecto a la meta

**Fuente:** Elaboración propia basado en MIDEPLAN (2016, P.67).

Como parte del proceso de seguimiento, es importante realizar un análisis de datos, con el fin de valorar el progreso o retraso en la ejecución de las acciones planificadas, los resultados alcanzados, la población meta beneficiada, la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos previstos, así como el contexto coyuntural que ha influenciado la realización de las actividades.

En esta dirección, es importante identificar los factores que inciden en el avance o retraso de las acciones planificadas, tales como variables socioeconómicas, financiero-institucionales, políticas, socioambientales, jurídicas, socioculturales, tecnológicas, entre otros.

Lo anterior puede ser acompañado junto con acciones de mejora y retroalimentación, como parte de elaborar instrumentos que reúnan los aprendizajes obtenidos durante las diferentes fases del proceso de planeación, especialmente por ser uno de los elementos sobre los que se ha enfatizado en la presente investigación.

Es importante señalar que MIDEPLAN desarrolla tanto el análisis de datos como las acciones de mejora y retroalimentación como elementos diferentes, que forman parte de la fase de seguimiento, sin embargo, en favor de una propuesta más simple, considerando los elementos de recursos humanos y tiempo de los que disponen quienes conforman el CCCI, se propone el siguiente instrumento.

**Cuadro 9. Ejemplo de matriz de factores, mejora y retroalimentación**

<b>Eje</b>	<b>Meta</b>	<b>Fact. Favorables</b>	<b>Fact. Desfavorables</b>	<b>Causas de atraso</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Fecha inicio de mejora</b>	<b>Fecha meta para reducir o eliminar atraso</b>	<b>Resultado</b>
<b>Eje temático</b>	Meta del plan	Elementos favorables al progreso o cumplimiento de la meta	Elementos desfavorables al progreso o cumplimiento de la meta	Elementos que incidieron directamente en el avance o cumplimiento de la meta	Acciones para suplir el retraso	Momento de implementar la acción de mejora	Plazo límite para cumplir con las acciones de mejora	Resultados con las acciones de mejora

**Fuente:** Elaboración propia basado en MIDEPLAN (2016)

El instrumento propuesto reúne la matriz de factores favorables y desfavorables y la matriz para el seguimiento de las acciones de mejora propuestas por MIDEPLAN (2016, p. 67-71), considerando el trabajo por ejes que lleva a cabo el CCCI, aprovechando que ambos se fundamentan en las metas planteadas.

Este instrumento se fundamenta en que al existir factores diversos que influyen en el alcance de las metas y especialmente, en el caso de los factores desfavorables que atrasen el avance y logro de una meta, se procede con los elementos que explican las causas del retraso, las acciones para su mejora y a partir de qué momento se plantea la implementación de éstas, así como su fecha límite, para, finalmente, plantear los resultados de las acciones planteadas.

Es necesario enfatizar, a las nuevas autoridades municipales, sobre la recomendación de implicar, nuevamente, el Área de Planificación de la MD en las diferentes fases de esta propuesta, pues dicha área tiene acceso al sistema DELPHOS, sistema de almacenamiento y procesamiento de información recomendado por MIDEPLAN y que fue utilizado antes de eliminar el CCCI como meta operativa de la MD.

Como parte de la propuesta se considera relevante definir el rol de los actores involucrados con el fin de establecer, explícitamente, las personas responsables durante el proceso de seguimiento, por lo que se recomienda:

1. La información debe ser suministrada por parte de quienes coordinan los ejes, los cuales, deben definir la persona responsable de dar seguimiento a las metas de su competencia temática.
2. El proceso de procesamiento y análisis de metas, indicadores y demás, se debe llevar en conjunto entre la secretaría técnica del CCCI y el Área de Planificación de la MD.
3. Es importante que existan canales de comunicación preestablecidos entre los actores mencionados anteriormente, para una retroalimentación recíproca, especialmente en el caso de retrasos en las metas o requerir ajustes en las mismas.
4. En el caso de no lograr avances o ajustes durante el proceso de seguimiento, es necesario que se establezca la pertinencia de implicar a la alcaldía, como ente mediador de máxima autoridad para coordinar y conciliar entre los actores locales.
5. Es importante que todos los actores mencionados anteriormente, en especial la alcaldía, tomen el proceso de seguimiento, tanto desde la perspectiva de planificación anual, como en el marco del PCDHL.

Los elementos mencionados forman parte de un proceso de evaluación, pues, de acuerdo con la propuesta planteada, es un aporte en un ámbito que no ha sido desarrollado en el CCCI. Asimismo, se basa en una planificación a mayor plazo al actual, pues, en concordancia con lo planteado en el apartado anterior, se recomienda una evaluación exhaustiva aproximadamente cada 2 años.

Lo anterior brinda la oportunidad de emplear una planificación superior a la que se realiza actualmente, bianual, por ejemplo, sin embargo, es más importante

aún en el contexto de esta propuesta pues, fomenta una planeación a largo plazo, considerando tanto el funcionamiento propio del CCCI, sumado al aporte esperado de éste en las diferentes fases de un nuevo PCDHL.

Por lo anterior, se propone la siguiente matriz como un instrumento posible de evaluación de las acciones del CCCI.

**Cuadro 10. Ejemplo de matriz de evaluación**

Eje	Indicador	Línea Base	Programación			Frecuencia Datos
			Meta	Fuente	Presupuesto	
Eje temático del CCCI	Indicador 1	Dato base para el seguimiento y evaluación	Meta del plan	Fuente utilizada para el dato	Recursos estimados	Frecuencia de la publicación del dato (mensual, anual, etc)

**Continuación Cuadro 10...**

Responsable	Resultado	Avance	
		Porcentaje	Recursos ejecutados
Persona responsable de dar seguimiento a la meta	Dato absoluto	Dato porcentual	Recursos utilizados

**Continuación Cuadro 10...**

Acumulado		
Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3
Porcentaje respecto a la meta	Porcentaje respecto a la meta	Porcentaje respecto a la meta

**Fuente:** elaboración propia.

Asimismo, es importante entender el contexto en el que se realiza la evaluación y los factores favorables y desfavorables que han incidido sobre las metas evaluadas, por lo que se propone la siguiente matriz, de tal manera que también refleje los aprendizajes adquiridos con respecto a los factores considerados durante el seguimiento de las metas, los cuales, pueden brindar aportes en la toma de decisiones respecto a los objetivos y demás elementos planteados inicialmente.

**Cuadro 11. Ejemplo de matriz de factores, aprendizajes y decisiones**

<b>Eje</b>	<b>Meta</b>	<b>Factores Favorables</b>	<b>Factores Desfavorables</b>	<b>Aprendizajes</b>	<b>Decisiones</b>
Eje temático del CCCI	Meta del plan	Elementos favorables al progreso o cumplimiento de la meta	Elementos desfavorables al progreso o cumplimiento de la meta	Conclusiones sobre los factores	Si se consideran o no cambios en los indicadores, responsables, meta u otros

**Fuente:** Elaboración propia basada en MIDEPLAN (2016).

Una vez realizadas las fases anteriormente expuestas, es necesaria la rendición de cuentas, proceso fundamental en el contexto municipal, ya que permite informar a la ciudadanía sobre su gestión y los resultados. En el contexto de la PpRD y la GpRD es aún más importante, pues expone el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Por lo anterior, se recomienda que los avances, resultados y retroalimentación relacionados con el trabajo desde el CCCI, se presenten a quienes conforman este espacio, en una sesión específica y preestablecida para dicho fin, con el envío previo del informe con dicha información. Esto considerando que la exposición de la información sea concisa, con una duración máxima de una

hora con espacio para preguntas, de allí la sugerencia de enviar el informe con anticipación.

Posteriormente, la información debe formar parte del informe que se presente ante el Concejo Municipal u otros espacios de rendición de cuentas con participación de la ciudadanía, entendiendo que, si bien ésta forma parte de un trabajo de diversas organizaciones, es importante que se enfoque en cómo la coordinación interinstitucional ha influido en los objetivos y metas del PCDHL.

Un elemento que beneficia la rendición de cuentas es la definición de los canales de divulgación de la información, para lo cual se puede considerar el siguiente ejemplo.

**Cuadro 12. Ejemplo de matriz de divulgación**

<b>Actividad</b>	<b>Medio</b>	<b>Población meta</b>	<b>Fecha/plazo</b>	<b>Responsable</b>
Actividad en la que se divulgará el informe	Medio, red social o vías de comunicación de distribución	Grupo al que se dirige la información	Fecha y plazos mínimos/máximos para distribución de la información	Persona encargada de la distribución de la información

**Fuente:** Elaboración propia basado en MIDEPLAN (2016, p. 74).

Instrumentos como el anterior contribuyen en la definición, según el tipo de actividades seleccionadas para divulgar la información, para elegir los medios y grupos meta idóneos, especialmente considerando las experiencias que tiene el CCCI con podcasts, redes sociales, entre otros. Asimismo, establece las personas encargadas de difundir la información y el periodo en el que ésta debe ponerse a disposición de la ciudadanía.

Finalmente, cabe señalar que la presente propuesta busca fortalecer el CCCI mediante instrumentos de planificación y gestión para resultados, los cuales,

son parte de los modelos de gestión fomentados por MIDEPLAN y con los cuales se fomenta potenciar el rol del Consejo en el desarrollo local, incentivando prácticas de planificación superiores al plazo anual.

Esta propuesta metodológica se orienta a desarrollar el trabajo que se lleva a cabo desde este espacio de coordinación interinstitucional, de forma que no signifique un aumento significativo en las cargas laborales de quienes forman parte del Consejo, pero a su vez, destacando la importancia de que los roles de estas personas sean lo más claros posibles, empezando por quien debe liderar el mismo.

La presente propuesta busca solventar uno de los elementos más señalados durante el periodo de trabajo de campo, el cual es la necesidad de desarrollar mejores prácticas de seguimiento y evaluación del trabajo que se realiza, lo cual se ve potenciado en el marco de un trabajo a largo plazo, junto con una metodología que incentiva los resultados alcanzados y los diversos factores que forman parte del proceso.

# **CAPÍTULO VII. REFERENCIAS**

1. Alcañiz Moscardó, M. (2008). El desarrollo local en el contexto de la globalización. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 15 (47), 285-315.
2. Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/504/06%20Planificacion%20y%20indicadores\\_ILPES.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/504/06%20Planificacion%20y%20indicadores_ILPES.pdf?sequence=1)
3. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1974). Ley N° 5525 de Planificación Nacional. San José, Costa Rica: La Gaceta.
4. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2010). Ley N° 8801 Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades. San José, Costa Rica: La Gaceta.
5. Barrantes, R. (2010). *A La Búsqueda Del Conocimiento Científico*. San José, Costa Rica: UNED.
6. Buendía, L. (2006). Métodos de investigación en Psicopedagogía. Madrid: Mc Graw Hill.
7. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
8. Contraloría General de la República de Costa Rica. (2015) índice de gestión financiera municipal. Recuperado de [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev\\_dig/inf\\_opinion/2015/files/assets/downloads/publicacion.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/inf_opinion/2015/files/assets/downloads/publicacion.pdf)
9. Contraloría General de la República de Costa Rica. (2021). Índice de gestión de Servicios Municipales. Recuperado de: [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2021/SIGYD\\_D/SIGYD\\_D\\_2021017543.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2021/SIGYD_D/SIGYD_D_2021017543.pdf)

10. CPC. (2021a). Informe Nacional de competitividad 2021. Recuperado de: <https://icn.cr/wp-content/uploads/2021/11/1-464-INFORME-NACIONAL-DE-COMPETITIVIDAD-2021-.pdf>
11. CPC. (2021b). Informe Nacional de Competitividad 2021: Perfil Desamparados. Recuperado de: <https://icn.cr/wp-content/uploads/2021/11/103-Desamparados.pdf>
12. Covey, S. (2005). Los 7 Hábitos De La Gente Altamente Efectiva. PAIDOS IBERICA.
13. Flores, G. (2018). Metodología para la Investigación Cualitativa: Fenomenología y/o Hermenéutica. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58457909/metodologia\\_para\\_la\\_investigacion\\_cualitativa\\_fenomenologica\\_y\\_o\\_hermeutica-libre.pdf?1550708216=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dmetodologi\\_a\\_para\\_la\\_investigacion\\_cuali.pdf&Expires=1675371267&Signature=T3dtgAj2L-iqCz-A-6Cslkc1bJfI0elhvpGU1Sczjpl7JwxrV4Q~jJRBDrmfKuNxJBhTeUqYBPDof2fjb5HKThqtmyJAM-K0WdUnpegnyW-1wWTpoPvAgCC~uyNc1ZPcH~WRfx05vSkZ5L1ZpZVJRkN2qIAWA8MtbYid1hM28WLhl1FNsvc4~P8QmYvx88mrf3NWzsOEUq25DAFVczgaPsMxPqP9qCTt04t1K8KSri2niGfm25nRYzSQA0cQOThwBVdIBSqO~rafQvDKK9J-ftx8recMg6Blw3Y2eVzRlar0BaN6nHI2Uv25Bt283sFYSu8oZ7qOYlCdC2qA4aFC5pw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58457909/metodologia_para_la_investigacion_cualitativa_fenomenologica_y_o_hermeutica-libre.pdf?1550708216=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dmetodologi_a_para_la_investigacion_cuali.pdf&Expires=1675371267&Signature=T3dtgAj2L-iqCz-A-6Cslkc1bJfI0elhvpGU1Sczjpl7JwxrV4Q~jJRBDrmfKuNxJBhTeUqYBPDof2fjb5HKThqtmyJAM-K0WdUnpegnyW-1wWTpoPvAgCC~uyNc1ZPcH~WRfx05vSkZ5L1ZpZVJRkN2qIAWA8MtbYid1hM28WLhl1FNsvc4~P8QmYvx88mrf3NWzsOEUq25DAFVczgaPsMxPqP9qCTt04t1K8KSri2niGfm25nRYzSQA0cQOThwBVdIBSqO~rafQvDKK9J-ftx8recMg6Blw3Y2eVzRlar0BaN6nHI2Uv25Bt283sFYSu8oZ7qOYlCdC2qA4aFC5pw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
14. Fontas, C. Conçalves, F. Vitale, C. & Viglietta, D. (s.f.). La Técnica De Los Grupos Focales En El Marco De La Investigación Socio Cualitativa. Recuperado de: <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm>
15. Gallicchio, E. (SF). El desarrollo local: ¿territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica. Recuperado de: <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/eutopia/article/download/933/1238/5585>

16. Gallinelli, B. Migliore, A. (SF). Administración y Gestión Pública ¿De Qué hablamos Cuándo Hablamos de Gestión?. Recuperado de: [Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión \(unlp.edu.ar\)](http://Administración_y_gestión_pública_¿De_qué_hablamos_cuando_hablamos_de_gestión_(unlp.edu.ar))
17. García, R. & García, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos para América Latina y el Caribe. Recuperado de: [https://downloadapi.paperflite.com/api/2.0/shared\\_url/5d63d2c10b593a2b6eb40b41/asset/5d63d2c10b593a2b6eb40b40/download](https://downloadapi.paperflite.com/api/2.0/shared_url/5d63d2c10b593a2b6eb40b41/asset/5d63d2c10b593a2b6eb40b40/download)
18. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (quinta edición ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
19. INCAE. (2019). Índice de Progreso Social Cantonal 2019. Recuperado de: <https://www.incae.edu/es/clacds/proyectos/indice-de-progreso-social-cantonal-2019.html>
20. Koontz, H. Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Recuperado de: [https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion una perspectiva global y empresarial Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
21. Leiton, C. Cortínez, V. Fernández, I. & Fernández, J. (2017). Desafíos institucionales para la articulación de políticas públicas. Recuperado de: [1516370794DT229DesafiosInstitucionalesparalaArticulaciondePPPP.pdf](http://1516370794DT229DesafiosInstitucionalesparalaArticulaciondePPPP.pdf) ([rimisp.org](http://rimisp.org))
22. Licha, I. Molina, C. (2006) Coordinación de la Política Social: criterios para avanzar. Recuperado de: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49009221/getdocument-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1634012611&Signature=FdtTmkbbtY4DX0YjpQiMP6fn~Yw~JIPUaLqz1R9EHX4wAaVZoloGDGSQ6uDT5Wdg~kFERvEI1VALEBERRr2JpDL5ihb3IFVCTHII8SspCEpesPqUpLfEb~HFBCb0CE0r271bpMELkhT3TR283S2ArN-Ckq8AdcPNOQ7o8kqCFaAllfHFrMwdVZnS9PG2O4aeL-mdhoJaJbPbyDuZmlLsxBgsPGI00SJo~OCCYrQNV1vqO7tFlg20IfnM6AJ~R>

IDI8GetV9AFDIRu-  
lwkQjB1OUici3rV11JxwwTuz3TyoPD~LkHkeMaUbjU~aU-  
LqttSaYiHE283Ty14bHFfa3pQcw\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

23. López, R. Deslauriers, J. (2011). La Entrevista Cualitativa Como Técnica Para La Investigación En Trabajo Social. Recuperado de: [trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Entrevista.pdf](http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Entrevista.pdf)
24. MIDEPLAN. (2011). Informe Técnico: Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades. Recuperado de [https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/a3c7112c-d856-409b-bb83-4c8e3c6e4e02/Informe\\_Municipalidades.pdf](https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/a3c7112c-d856-409b-bb83-4c8e3c6e4e02/Informe_Municipalidades.pdf)
25. MIDEPLAN. (2016). Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico. Recuperado de: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8\\_jBSxdI8Q](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdI8Q)
26. MIDEPLAN. (2018). Índice de desarrollo social 2017. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/T3CmePFRSdCAUc1q50kZQA>
27. Mena, A. & Méndez, J. (SF). La Técnica De Grupo De Discusión en la Investigación Cualitativa. Aportaciones para el análisis de los procesos de interacción. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Juana\\_Maria\\_Pineda/publication/28291750\\_La\\_tecnica\\_de\\_grupo\\_de\\_discusion\\_en\\_la\\_investigacion\\_cualitativa\\_aportaciones\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_los\\_procesos\\_de\\_interaccion/links/56a9234508ae7f592f0d6366/La-tecnica-de-grupo-de-discusion-en-la-investigacion-cualitativa-aportaciones-para-el-analisis-de-los-procesos-de-interaccion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juana_Maria_Pineda/publication/28291750_La_tecnica_de_grupo_de_discusion_en_la_investigacion_cualitativa_aportaciones_para_el_analisis_de_los_procesos_de_interaccion/links/56a9234508ae7f592f0d6366/La-tecnica-de-grupo-de-discusion-en-la-investigacion-cualitativa-aportaciones-para-el-analisis-de-los-procesos-de-interaccion.pdf)
28. Mora, J. (2009). El sinuoso camino a la descentralización y el Necesario Fortalecimiento del Gobierno Local. San José, FLACSO



37. Sánchez, F.(2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13(1), 102-122. Recuperado de: [Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos \(scielo.org.pe\)](https://doi.org/10.17981/revista.131.102-122)
38. Sandoval, C. (2014). Desarrollo territorial: Métodos y Aplicaciones de la Planificación Regional y Local en América Latina. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/S201436\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/S201436_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
39. UCR. (2016). Índice de competitividad cantonal 2006-2016. Recuperado de: <https://odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/icc-2006-2016/icc-2006-2016.pdf>
40. Wiesner, E. Garnier, L. Medina, J. (2000). Funciones básicas de la Planificación. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7615/S2000500\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7615/S2000500_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuadro de datos sobre el progreso cantonal de Desamparados

Cuadro 1. Datos de Progreso cantonal	
Índice	Desamparados
Agua y Saneamiento	85,17
Salud y Bienestar	61,88
Calidad Medioambiental	43,27
Derechos Personales	58,41
Inclusión	54,21
Desnutrición infantil	4,00
Potabilidad	72,70
Tasa de robo a vehículos	153,74
Tasa de robos, asaltos y hurtos	578,38
Tasa de homicidios	8,73
Desastres naturales	35,00
Cobertura del plan regulador	51,64
Libertad de acceso a la información	46,08
Instrumentos de participación ciudadana	2,00
Casos de abuso sexual	71
Inclusión en escuelas y colegios (Ley 7600)	17,35
Acceso infraestructura cultural y recreativa	11,82

**Fuente:** Elaboración propia con datos de INCAE (2019)

## Anexo 2: Entrevista a la secretaria técnica del CCCI de Desamparados

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	18/1/2021
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Balletero
Persona entrevistada	Ingrid Marín; Municipalidad de Desamparados; secretaria técnica del CCCI
Introducción	La presente entrevista responde al trabajo final de graduación para el grado de licenciatura de Planificación Económica y Social, en el tema de investigación: La descentralización en los procesos de desarrollo local y la capacidad de articulación de los CCCI: El estudio de caso del cantón de Desamparados entre los años 2016-2022.
	Esta entrevista es de carácter académico, la información suministrada será utilizada para dicho fin. La misma es de metodología abierta, para brindar un mayor espacio a preguntas que surjan de la información derivada de esta guía, además de facilitar una mayor amplitud en las respuestas.
Preguntas	1. Información profesional de la entrevistada y sus funciones en el CCCI. Licda. Ciencias Políticas, estudiante de Administración. Secretaria ejecutiva y otras labores dentro de la institución, como secretaria técnica del CCCI. No hay un perfil que sea únicamente como secretaria técnica, la plaza no está dentro del Consejo, no es algo que gestiona o que éste crea. En 2016, me designa el alcalde, don Gilbert Jiménez, como secretaria técnica. Mis funciones abarcan la logística y la organización, llevar las minutas de la reunión, acomodar la agenda, la ubicación y disponibilidad del espacio, identificar que los acuerdos se vayan cumpliendo, presentar los informes.
	2. Información general del CCCI: bases de política pública que lo sustentan, instituciones que lo componen, años de funcionamiento activo, ¿cómo inició, ¿cuándo y por qué? ¿cuáles otras leyes sustentan o giran en torno al funcionamiento del CCCI? Entrevistada: nos basamos prácticamente en la Ley N°8801 y el Reglamento de la Ley. El Código Municipal, que tiene que ver con el tema de las potestades de los municipios y de los alcaldes, es todo el marco del desarrollo integral. En administración pública, los sustentos legales serían la Constitución Política, Ley General de Administración Pública, presentamos informes, también nos basamos en las directrices de MIDEPLAN.
	3. Plan de trabajo: ¿existe? De ser así ¿cuáles son los objetivos del plan? Si no existe, por qué. Además, ¿Cuáles instituciones participan en el CCCI de Desamparados? Entrevistada: Está la Municipalidad, Viceministerio de Justicia y Paz, pero a la DIGEPAZ y a la DINARAC; la Fundación Parque de la Libertad, Regional del MEP,

y algunos directores de circuito; Fundación DEVI; Fundación Ciudadelas de Libertad; un hogar de ancianos; Fuerza Pública; las Áreas de Salud; Cruz Roja; Visión Mundial, pero presentó la renuncia por la pandemia a finales del año pasado. DINADECO, OIM, INS, MIDEPLAN, ARESEP, MS, Fundación Soy Niña; Asociación Desamparados Inclusivo; UCADI; Comité de Persona Joven, Vicaría de Iglesia Católica, INA, PANI, IMAS, CONAPDIS; una funcionaria municipal que también representa la Unión Zonal Asociaciones de Desarrollo de los Distritos del Sur y el Centro Agrícola Cantonal.

Los CCCI nacen por de la ley de Transferencia de Competencias. El CCCI está desde el 2010 y yo entro 3 años después. Desde que inició, ha sido muy activo, se presentan proyectos, ya sean de otra institución o financiados por una entidad, como una ONG o algún organismo internacional, pasándolos a conocimiento del CCCI, se da retroalimentación, y se articula, porque al CCCI van las personas de promoción y generalmente, los proyectos presentados eran de índole social. Se han presentado, pocas veces, de infraestructura, aunque sean más técnicos. Una evaluación del CCCI, entre 2013-2014, identifica que no se tenía un plan de trabajo. Es un cambio sustancial, ese año empieza un proyecto de creación de instrumentos para la elaboración de los planes de trabajo del CCCI, y en 2015, se cuenta con plan de trabajo.

El alcalde metió el plan del CCCI como una meta dentro del PAO, convirtiéndolo en un tema institucional, anual, justificando ante planificación institucional. Asigna recursos exactos al CCCI, porque antes se pedían recursos y había que ver de qué unidad se sacaban, para hacer algo del CCCI. Un presupuesto pequeño, para actividad protocolaria y social, pero le da presupuesto.

Como congelaron todos los recursos, el 2020 fueron reuniones virtuales y para 2021 no estamos ni en el PAO institucional ni nos dieron recursos, sino que nos metieron como una meta operativa de la alcaldía. Identificamos que las reuniones virtuales son más pesadas, reunirse mensualmente es más complejo, presentar distintos proyectos también. Y era una carga adicional reunir a las instituciones. a veces se tienen que reunir funcionarios de las instituciones 2 o 3 veces al mes, y para dar seguimiento se quedaban cortas. Vimos que se avanzaba más, mayor control cuando las reuniones eran por eje. Este 2021 vamos con una propuesta de reuniones bimensuales, pero en el transcurso de una reunión y otra, debo reunirme con cada eje, para ver el cumplimiento del plan de trabajo, de las metas propuestas, recursos necesarios, gestiones por hacer, entre otros.

Entrevistador: ¿los planes son anuales, hay de mayor plazo?

Entrevistada: anuales. En algunos casos se ha dado continuidad a algunos elementos del 2019, por ejemplo, todavía están presentes en el plan 2021.

Entrevistador: respecto a los objetivos, acciones ¿de qué forma están interrelacionados con el plan de desarrollo humano cantonal?

Entrevistada: en el plan de desarrollo humano cantonal venía una parte de articulación interinstitucional, donde calzamos. Creo que en el plan de trabajo del CCCI hay elementos del plan de DHC, en los ejes de desarrollo económico local, de seguridad, de género, diversidad, multiculturalidad y accesibilidad con enfoque de derechos humanos.

4. ¿Programas o proyectos originados desde el CCCI: ¿cuáles son, ¿cómo se construyeron y ejecutaron, se da seguimiento, han sido evaluados?

	<p>Entrevistada: proyectos derivados del CCCI como tal no, por ejemplo, está la Feria Ponele a la Vida, que tenía que desarrollar el MS; se hizo una feria informativa del CCCI porque la gente no sabía que existía, estar en el mapa y conocimiento de los vecinos del cantón. Nos hemos posicionado en los proyectos o programas que vienen para acá, los consultores nos repiten “el que no existe en el CCCI, no existe en Desamparados”. Creo que sí hemos logrado posicionarnos. En 2018 tuvimos una actividad de emprendedurismo y fue un éxito, pero se nos olvidó el seguimiento de los emprendedores, vamos aprendiendo. A partir del 2019, se tiene un registro de emprendedores con los que se ha trabajado, de la mano del INA, Fundación Parque de la Libertad, y el Área de Gestión e Innovación Económica Municipal, con un representante en el CCCI. No tengo pruebas, pero no tengo dudas que fuimos la primera entidad en Desamparados en hacer los domingos lúdicos y ahora muchos lo hacen, incluso la Policía Municipal hace convivios comunitarios, pero fuimos los primeros en desarrollarlos. Respecto a los proyectos, se hace por ejes, cada uno de los representantes de las instituciones que los conforman gestionan sus temas, lo proponen al pleno del CCCI, se hacen modificaciones que se propongan, se discute y así queda en el plan anual. Se da seguimiento, evaluación no. Se pide una matriz de los resultados que se esperaban y los que se obtuvieron, y tienen que justificar el por qué no se lograron realizar.</p> <p>Entrevistador: ¿y a esto se retroalimentación para efectuar mejoras o alguno de estos proyectos no continúan?</p> <p>Entrevistada: hacemos actividades que tienen un fin, si se logró cumplir, perfecto; había muchísimas cosas que hacíamos en los centros educativos que el 2020 vino abajo. Modificamos metodología y algunos convivios comunitarios los pasamos a conversatorios por ZOOM o Facebook Live para tratar de programarlo o realizarlo de esa manera.</p> <p>Entrevistador: ¿Cuántos ejes son?</p> <p>Entrevistada: Niñez, Adolescencia, Juventud y Estilos de Vida Saludable, son dos ejes diferentes, pero comparten un mismo plan de trabajo. Eje Derechos Humanos, eje Desarrollo Económico Local y el de Convivencia, es decir, cinco. Cada eje tiene una persona coordinadora, un funcionario municipal, excepto el de Niñez, Adolescencia y Juventud y Estilos de Vida Saludable. La toma de decisiones es en reunión del CCCCI, si se aprueba o no.</p>
	<p>5. Información financiera del CCCI: elaboración o distribución de presupuestos ¿cómo se financian las actividades del CCCI y sus proyectos?</p> <p>Entrevistada: es lo que asigna la Municipalidad, creo no superó el millón de colones o al menos no se gastó más de eso, un presupuesto bajo para la cantidad de participantes. Más que un tema financiero, es un tema de especies. Ha sido muy difícil y tiene una debilidad, ha funcionado muy bien, pero depende de la voluntad del funcionario.</p>
	<p>6. ¿Cuánto ha cambiado el funcionamiento del CCCI del 2016 a la fecha? ¿cómo han respondido las otras instituciones al funcionamiento del CCCI?</p> <p>Entrevistada: es relativo, porque asisten a las reuniones, mandan sus justificaciones, se preocupan por presentar y cumplir el plan de trabajo, la convocatoria y la responsabilidad que han tenido es muy buena, pero cuando cambian de representante es difícil. Los funcionarios tienen mística y eso influye en el ritmo de trabajo, porque queda a voluntad del funcionario.</p>

Entrevistador: ¿entre la alcaldía y las personas que dirigen las instituciones, existe algún tipo de compromiso, primero, respecto a los coordinadores o las personas que van a participar en el CCCI, y segundo, de tipo presupuestario, para que los proyectos no se caigan?

Entrevistada: no existe, se ha intentado, pero, aunque el alcalde tenga la potestad, siendo el máximo jerarca, los coordinadores no son los máximos jefes de las instituciones, hay una diferencia de la gestión del poder, las personas con poder de decisión no son los que avalan los recursos. Está la Ley de Transferencia de Competencias, aunque se gestione en el CCCI, si el funcionario no participa, no pasa nada. En la mayoría de los miembros del CCCI hay una mística, que por convencimiento de lo que se ha logrado, es que participan. Tiene que existir voluntad a todo nivel y tenemos tres niveles que pueden confluir en una transferencia de competencias, de voluntad política que viene de los más altos jefes, de voluntad administrativa y de voluntad operativa.

Entrevistador: ¿el funcionamiento regional hace cuanto se viene gestionando y qué tan viable lo han observado?

Entrevistada: El CCCI viene a tratar que la articulación interinstitucional sea más homogénea, pero todos quieren gobernar. Hay temas de enlace y articulación regional, basados en la transferencia de competencias, pero no en el CCCI, sino en otros temas adicionales, por ejemplo, un corredor biológico, construcciones de puentes y otra serie de temas, pero en el CCCI de manera regional, no.

Entrevistador: ¿Han tenido reuniones durante la pandemia y surgieron algunos proyectos o actividades desde el CCCI durante ese periodo?

Entrevistada: sí, sesionamos todos los meses de manera virtual. Teníamos exposición de proyectos, rendición de cuentas de las instituciones. Temas que íbamos a desarrollar presencialmente los tuvimos virtualmente, se readaptó el plan de trabajo, por ejemplo, el eje Niñez, Adolescencia y Juventud, hicieron conversatorios por WhatsApp, mensajes informativos, mandaban imágenes, promocionaban en Facebook. El de Convivencia quitamos varias actividades porque no se iban a poder desarrollar, por tiempo y por logística, pero desarrollamos una charla sobre alquileres en los tiempos del COVID y a raíz de esa charla se iban contestando las preguntas en tiempo real y, además, las abogadas que estuvieron ayudando atendieron preguntas derivadas de esa charla. Tuvimos uno de temas laborales en pandemia, se hicieron varios seminarios, un tema de emprendedores desde el CCCI, se dieron charlas o capacitaciones con pocas mujeres pero que se hizo respecto al tema de género, y eso abarcó los diferentes ejes.

¡Muchas gracias!

### Anexo 3: Entrevista a coordinador Eje de Convivencia Ciudadana del CCCI

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	8/3/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Persona entrevistada	David Hidalgo; Municipalidad de Desamparados; coordinador del ECC
Introducción	<p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del CCCI de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022.</p> <p>El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo y qué organizaciones componen su respectivo eje? Comentar elementos de contexto del eje, tiempo de operación, actividades que realizan, proyección a la comunidad.</p> <p>Entrevistado: lidero el eje, la participación en el CCCI está delegada de forma oficial en un compañero, quien lleva el tema seguridad comunitaria, de enlace con las comunidades, bajo la dirección nuestra; participo en reuniones más estratégicas, dada mi posición. El eje lo integran Policía Municipal, Fuerza Pública, tanto Desamparado Sur como Desamparados Norte y el representante de la Iglesia Católica.</p> <p>El Eje está ligado con los objetivos trazados en nuestra área. Basado en eso, se ha focalizado en la cercanía y organización de comunidades, realización de actividades de convivencia, integración y apropiación del espacio público, estrategias de integración con y entre los vecinos, con actividades culturales, recreativas, para que aprendan a convivir más en comunidad y se conozcan, la forma en que un barrio esté comunicado aleja mucho la delincuencia.</p> <p>Hay reunión del CCCI mensualmente, no todas son de cada eje, sino que tienen una agenda con diversos temas, que expone una institución o gente de afuera, que quieren compartir un tema con las instituciones. Pero no hay una estructura donde se reúnan los ejes cada cierto tiempo y luego haya una especie de asamblea general.</p> <p>2. ¿De qué forma opera el eje que coordina? Por ejemplo: planteamiento de objetivos y actividades, cómo se discuten las actividades que van a hacer anualmente.</p> <p>Entrevistado: realizando un plan anual operativo. El CCCI convoca, a inicios de año, se plantea el cronograma, los objetivos, planes y acciones ejecutadas durante el semestre, hay una reunión mensual donde se va dando seguimiento a las actividades que se van realizando con las comunidades, y los resultados. Las actividades las discute, elige, prioriza y planifica el eje, definiendo las actividades y las comunidades que se van a atender.</p> <p>3. ¿Cómo realizan seguimiento y evaluación de sus actividades y objetivos? Comentar cómo trabajan tanto los resultados positivos, como los que se deben</p>

mejorar.

Entrevistado: mensualmente hay reuniones, se van evaluando las actividades, los resultados, las comunidades que se han impactado, que acciones se realizaron en ese sector. El eje de Convivencia va muy ligado a lo que hacemos en el plan anual operativo de gestión, porque no tiene sentido poner en el eje, actividades que sean totalmente diferentes o contrarias de las que realizan cada una de las instituciones. Entonces, enlazamos entre lo que se hace por planificación anual de cada institución y cada área, con el eje de Convivencia.

También tenemos una comisión que se llama Mesa de Articulación Local, que no es del eje, pero prácticamente es lo mismo, está conformada por Fuerza Pública, Policía Municipal, invitamos al MS, Policía de Control Fiscal, Policía de Migración, en algunas ocasiones OIJ o Policía de Drogas. Consiste en un proyecto que se llama Sembremos Seguridad, una política a nivel país junto con gobiernos locales, el MSP, la Policía Nacional de Colombia y la Embajada de los Estados Unidos. Se hace un diagnóstico en cada distrito, emparejado con los planes de seguridad comunitaria que vamos haciendo con las comunidades que tenemos organizadas, como gestión de seguridad ciudadana de la Municipalidad. Toda esa información se enlaza y hacemos una articulación de trabajo entre policías y nosotros.

Realizamos evaluaciones de impacto, revisando los resultados generados, si están resultando las estrategias implementadas. Presentamos los resultados en el eje de Convivencia, unimos esa información que trabajamos en la Mesa de Articulación Local.

Entrevistador: ¿La Mesa de Articulación Local, es coordinada por la Municipalidad, forma parte del CCCI, de dónde nace?

Entrevistado: la coordinamos y convocamos en conjunto la Municipalidad y el MSP. No es parte del CCCI, es un esfuerzo aparte, enfocado con seguridad ciudadana. Se podría decir que el eje es un enlace entre la Mesa de Articulación Local para el tema de seguridad, y el CCCI, quienes están en ese eje son los mismos actores.

Entrevistador: ¿se ha considerado unificar la mesa de trabajo y el eje, dado los temas en común?

Entrevistado: la Mesa de Articulación Local estaba antes de que se creara el eje, no se podría, porque la Mesa de Articulación Local es un componente del proyecto Sembremos Seguridad, el eje presenta lo que se va trabajando al otro lado, porque son las mismas instituciones. La Mesa de Trabajo ha impulsado al eje, en virtud de lo que hacemos, un esquema de trabajo estadístico, información de inteligencia. En la parte de seguridad ciudadana, los CCCI creo que se han quedado rezagados. Este eje, en determinado momento, estaba muy debilitado. Es a raíz de esto que nos involucramos, se empieza a fortalecer ese componente por lo que venía caminando.

Entrevistador: ¿cuáles son las principales diferencias, a nivel administrativo y operativo, entre la Mesa de Articulación y el eje de Convivencia?

Entrevistado: el eje, actividades de prevención lúdica. La Mesa de Articulación Local, tiene componentes de la parte lúdica, de prevención, de trabajo con la comunidad, como la parte operativa. No veo en el CCCI la parte operacional, la dinámica de operativos estratégicos, de seguimiento, investigación, intervención, entre otros.

4. ¿Qué instrumentos utilizan para ese seguimiento y/o evaluación? Índices.

Entrevistado: los instrumentos van enfocados a la planificación de cada uno, de

cada institución y cómo evalúa los resultados que va generando. Hay una planificación anual del eje, pero van ligadas a las actividades que se realizan en la Mesa, que se evalúan en conjunto, los instrumentos son los mismos.

Entrevistador: ¿en el caso de que los resultados no sean los esperados, ¿qué pasa?

Entrevistado: tenemos seis años reflejando resultados muy positivos en números, todo indica que se ha trabajado de forma correcta, sin traspiés importantes.

5. ¿Se ha seguido un método de planificación, ejecución y evaluación continuo entre el 2016-2021 o en su defecto, entre los años de operación del eje?

Entrevistado: planificación anual, la misma institucionalidad y la legislación nos lleva a planificaciones y resultados anuales. Por otra parte, el PAO de la Municipalidad, tiene que ir ligado a los objetivos del Plan de Desarrollo Cantonal, incluso, el Plan tiene un objetivo de convivencia pacífica. Además, los indicadores responden al Plan.

Entrevistador: ¿se ha hecho algún tipo de evaluación de cumplimiento del Plan de Desarrollo Cantonal, respecto al tema que a ustedes les compete, del periodo que implica este plan?

Entrevistado: sí, evaluaciones trimestrales propias de la Municipalidad, en el eje, cuando nos convocan a presentar resultados. Tenemos un sistema propio de la Municipalidad, donde mensualmente se suben los resultados, con cierres mensuales y trimestrales, y van siendo evaluados por el área de planificación, en función de toda la información y las evidencias.

El sistema se llama DELPHOS; está coordinado por la dirección de Planificación de la Municipalidad, ahí está el plan anual operativo, debemos subir mensualmente todas las actividades realizadas, los resultados, la evidencia, y el sistema mismo va haciendo las evaluaciones, mostrando el cumplimiento de las actividades y todo lo propuesto. Desconozco si este sistema involucra los ejes y el CCCI.

Entrevistador: ¿cómo trabajan los aprendizajes?

Entrevistado: tenemos una constante comunicación y retroalimentación propia, con los otros compañeros, cuando hacemos estas planeaciones, después hacemos reuniones una vez al mes de la Mesa de Articulación. Programamos actividades y también vemos los resultados, qué pasó en las gestiones realizadas el mes anterior.

6. ¿Cómo se financian las actividades de su eje?

Entrevistador: con el presupuesto que cada institución proporciona. En el caso de la Mesa, la cooperación internacional, la Embajada de EE. UU. aporta equipo, material para las actividades, equipamiento policial, también apoyo en capacitación, pero nunca han participado en el eje, están enfocados sólo en lo del proyecto de Sembremos Seguridad.

7. ¿Cuáles han sido los logros identificados en las temáticas relacionadas con su eje, entre los años 2016-2021 o en su defecto, el periodo de operación de este?

Entrevistado: el eje está sostenido en lo que estamos trabajando en la Mesa de Articulación. Los resultados han sido muy positivos, tenemos muchas comunidades que hemos logrado organizar, más de 100 comunidades organizadas en temas de convivencia y paz, ha influido mucho en las estadísticas cantonales. En comparación entre 2020 y 2021, una reducción de más de un 33% en los

	<p>delitos. Una estadística que hicimos, comparativa en número de delitos, versus cantidad de población y territorio, con otros cantones del país, estamos en 64 de los 83 cantones, cifras muy positivas, porque se podría decir que Desamparados está entre los 20 cantones más seguros.</p> <p>Entre 2016 a 2021, hemos tenido cifras que van constantemente en bajada, todos los años, no hemos tenido algún año que hayamos tenido un pico importante en alguna de las cifras delictivas, han venido hacia abajo, aunque haya una percepción de inseguridad mayor, influenciada por estigmas e incluso los medios de comunicación. Desamparados es un cantón muy grande, y poblaciones con vulnerabilidades bastante importantes pero la realidad del cantón ha sido muy superada, que a veces no se quiere reconocer o ver.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Anexo 4: Entrevista ex coordinadora del Eje de Niñez, Adolescencia

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	16/3/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Persona entrevistada	Juliana Zapata; representante del Ministerio de Salud en el CCCI
Introducción	<p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022.</p> <p>El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo y qué organizaciones componen su respectivo eje? Comentar elementos de contexto del eje, tiempo de operación, actividades que realizan, proyección a la comunidad.</p> <p>Entrevistada: si no me equivoco, iniciamos en el 2015. Sobre la composición, fue una decisión de cada institución que conformaba el CCCI. Incorporarse a X o Y eje, dependiendo de las características de la institución. Participan el PANI, la Fundación Parque la Libertad, MEP, UCADI, entre otros.</p> <p>Las actividades están vinculadas con estilos de vida saludable. Tenemos varios subtemas, por ejemplo, temas de derechos de niñez y adolescencia, como parentalidad positiva con Visión Mundial, porque también tienen metodologías similares; hemos trabajado masculinidades positivas; promoción de los derechos de la población LGTBI.</p> <p>Otro tema, de promoción de estilo de vida saludable o promoción de la salud, realizábamos celebraciones específicas, pero dentro de las mismas, se trabajan temas diversos, relacionados o de interés para la adolescencia, como temas de sexualidad, prevención del acoso escolar, alimentación saludable y actividad</p>

física, mediante ferias, talleres, entre otros.  
Temas de inclusión social, sesiones para promover liderazgo, participación política, habilidades para la vida, dirigidas a los adolescentes, un encuentro de juventudes inclusivas, que pretendía captar población con discapacidad para que pudieran participar en diferentes talleres y sesiones de actividad física.

Entrevistador: ¿cómo fue el inicio del CCCI y del eje?

Entrevistada: cuando llegué, el CCCI estaba muy desorganizado. Porque quien lideraba era la alcaldesa, No había una persona encargada de planificar, dar seguimiento a los acuerdos, de conducir este proceso. Ingrid Marín hizo un cambio significativo, porque tenía una idea más clara de cómo cumplir mejor los objetivos, trabajando fuertemente en los ejes, aunque no todos tienen la misma fuerza, pero que hubiera una persona llevando la batuta, liderando, hizo un cambio muy importante.

2. ¿De qué forma opera el eje que coordina? Por ejemplo: planteamiento de objetivos y actividades, reuniones, entre otros.

Entrevistada: una conciliación entre todas las instituciones que conforman el eje, tenemos objetivos específicos a cumplir en la institución, hacíamos de un objetivo propio, uno común, aportando un poco cada uno, una mezcla entre lo que nos interesa a cada uno, en concordancia con lo que nos interesa a todos.

Muchas actividades eran lideradas por una institución y las demás se sumaban, pocas salían del eje, se potencializa lo programado para lograr los objetivos y las metas en conjunto. Las reuniones eran mensualmente, además de las del CCCI, cuando daban espacios para reunirse por eje. Se hace un plan de trabajo a finales de año, planificando el trabajo del año siguiente, de hecho, en el CCCI se hacía una reunión específica para eso.

3. ¿Cómo realizan seguimiento y evaluación de sus actividades y objetivos?

Comentar cómo trabajan tanto los resultados positivos, como los que se deben mejorar.

Entrevistada: dábamos seguimiento mensual, pendientes de las actividades que se realizaban en el Subsistema. Revisábamos lo que no habíamos podido hacer o avanzar, y lo dejamos para el año siguiente, lo transformamos. Pero evaluación no hacíamos.

Entrevistador: ¿Se manejaban los aprendizajes, en los procesos que iban realizando?

Entrevistada: se analizaba lo que no salió bien, tratando de mejorarlo, modificarlo o eliminarlo. Un ejemplo de aprendizaje para mí está en comprender con quién se cuenta y con quien no, conocer el perfil y el compromiso de cada persona, de cada institución, para definir qué se puede hacer y qué no, en cada actividad. También el tema de presupuesto, aprendimos a sumar lo poquito que se tenía, para poder lograr las actividades en conjunto.

Entrevistador: ¿cuál diría usted que es parte del éxito, de que sea tan activo el CCCI?

Entrevistada: por compromiso de las personas que estamos ahí y porque, participamos los rasos, quienes llevamos ciertos procesos. Si solo las jefaturas estuvieran, sería otro tema, pero el hecho de que sea delegado en las personas correctas, que trabajan un enfoque hacia la comunidad, creo que es uno de los éxitos. Muchas de las personas que estamos en el CCCI tenemos años de estar

trabajando en el cantón, incluso existe un sentido de pertenencia, sabemos los problemas que tiene y consideramos muy importante hacer lo que podamos hacer. También es ser sensibles a la realidad del cantón; además, un poco el tema de dejar de estigmatizar a la población, sino fortalecer las potencialidades de las personas.

4. ¿Qué instrumentos utilizan para ese seguimiento y/o evaluación? Índices, etc.  
Entrevistada: al final de año, realizábamos un informe, incluyendo lo realizado y las evidencias. Es una debilidad en el CCCI, porque no necesariamente se hace, pero un informe más concreto, de cada eje, hace falta. Las metas estaban relacionadas con las de algunas instituciones. Tampoco el Plan Cantonal de Desarrollo, no lo tomábamos tanto en cuenta para definir indicadores o metas. En las reuniones del CCCI se presentaba información, pero no como un trabajo directo o que esté, de alguna manera, vinculado.

La UCR participaba y nos apoyaba con estudiantes, creo que, de Promoción de la Salud, analizando la situación del cantón, sobre niñez y adolescencia e incluso desarrollando actividades. La información nos servía de base para la toma de decisiones sobre las actividades a implementar. Hacen un informe anual, los datos que tienen las instituciones, pero realmente quien más da información es el MS, con información epidemiológica constantemente actualizada. También información que tiene el PANI, la Caja y otras instituciones, la sistematizaban.

5. ¿Se ha seguido un método de planificación, ejecución y evaluación continuo entre el 2016-2021 o en su defecto, entre los años de operación del eje?

Entrevistada: había una misma línea de los planes de trabajo, una estructura de lo que se pretendía realizar, cada año se revisaban y las actividades eran similares. Pero así, como tan estructurado y planificado, no. Existía una base para elaborar el plan de trabajo con metas, indicadores, actividades, población meta, cronograma, pero a eso se limitaba. Tener un comparativo interanual o algo así, no, era más a partir de la conversación que había entre las instituciones. Si una meta no se alcanzaba, por falta de recursos, coordinación o tiempo, se trataba de llevar al otro año. Otro aprendizaje, es mejor poner menos actividades, más detalladas y sustanciosas, pero lograrlas, no tratar de abarcarlo todo y después no poder realizarlo.

6. ¿De qué forma participan personas u organizaciones de la comunidad en temas relacionados con este eje?

Entrevistada: para la toma de decisiones, a través de la participación de la UCADI. y en la parte de recibir o de realizar actividades, la comunidad tenía un rol muy importante, sumado a que cuando se hacen actividades, hay muy buena participación de la población, independientemente de dónde se hagan las actividades. Las actividades se comunican por redes sociales o con grupos de las instituciones, como el MEP. Considerábamos aspectos relacionados con datos epidemiológicos, enfermedades crónicas transmisibles, salud mental, entre otros, considerando los distritos más afectados, tratando de que esa población estuviera presente en las actividades.

7. ¿Cómo se financian las actividades de su eje?

Entrevistada: principalmente con presupuesto de cada institución, el PANI aporta

mucho. También a través de la unión de recursos de todas las instituciones o a través de búsqueda externa de recursos, como ONG, por ejemplo, Fundación Parque de la Libertad. Pero generalmente es tan limitado, que inclusive, hasta cerca de la realización de la actividad, sabemos, con certeza, con qué contamos. Tampoco se ha estimado la inversión en el trabajo realizado.

8. ¿Cuáles han sido los logros identificados en las temáticas relacionadas con su eje, entre los años 2016-2021 o en su defecto, el periodo de operación de este?

Entrevistada: dar a conocer el CCCI, poder llegar a comunidades que, en otras circunstancias, no se podría llegar, porque no nos limitamos al centro de Desamparados. Para mí, el principal logro es la sensibilización en procesos con la comunidad, que los niños, adolescentes y jóvenes tengan conocimientos de los derechos que tienen, acceder a información que, tal vez de otra forma, no podrían tener, sobre todo, población económica y socialmente muy vulnerable.

Entrevistador: el COVID es un tema intrínseco, por todo el cambio que ha generado. ¿cuánto ha cambiado todo el desarrollo del COVID, a nivel de participación del Ministerio de Salud, del eje y del CCCI?

Entrevistada: ha sido terrible porque lamentablemente es una institución que, a pesar de que su lema es “De la atención de la enfermedad a la promoción de la salud” en la práctica, el fuerte del MS es la parte regulatoria y la vigilancia de la salud, pero la promoción de la salud, de planificación estratégica no es tan fuerte, y cuando llegó la pandemia, lamentablemente la única persona del Ministerio que participaba en estos procesos era yo. Desde el 2020, hasta la fecha, no he podido volver a participar en muchas comisiones, y otras comisiones que coordinaba están inactivas. La única funcionaria que la institución dio permiso de que se pudiera trabajar, aparte de la atención del COVID, es la de prevención del comportamiento suicida

Entrevistador: ¿A nivel de COVID, se ha aprovechado todo ese trabajo con el CCCI? Para temas de prevención, concientización, entre otros.

Entrevistada: no, lamentablemente. Ha habido tantos casos, que el personal ha sido insuficiente. En algún punto la Muni nos ayudó, con un Centro De Atención Telefónica, y todavía ahora que bajaron los casos, sigo trabajando en COVID.

## Anexo 5: Entrevista coordinador Eje de Desarrollo Económico Local CCCI

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	16/3/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesterero
Persona entrevistada	José Zamora; Municipalidad de Desamparados; coordinador del EDEL
Introducción	<p>El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p> <p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022.</p>
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo y qué organizaciones componen su respectivo eje? comentar elementos de contexto del eje, tiempo de operación, actividades que realizan, proyección a la comunidad.</p> <p>Entrevistado: el eje procura aprovechar los recursos de las otras instituciones, para fomentar el desarrollo económico y social de Desamparados. Está conformado actualmente por la directora del INS local, el gerente del Banco Nacional, IMAS, Parque la Libertad, INA, UCADI, ha participado la Cámara de Comercio, Industria y Turismo del cantón, DINADECO, MIDEPLAN, una representante de la alcaldía y mi persona, como coordinador del Área de Innovación Económica de la Municipalidad.</p> <p>Lo que se procura es aprovechar las estrategias que cada una de estas instituciones tiene planteadas dentro del cantón, generar un plan de trabajo durante el año, de manera que podamos realmente apoyar los emprendimientos, organizando ferias, capacitación y formación, entre otros, que puedan sentir el apoyo de la institucionalidad.</p> <p>La Municipalidad es la que lidera este tipo de actividades, en conjunto con las instituciones. Logramos articular actividades con la empresa privada, con diferentes emprendimientos, la idea es que los encadenamientos comerciales sean una normalidad dentro del cantón. Ejemplos de actividades del eje, tenemos, la capacitación de grupos organizados, emprendedores (as) individuales, desde el Área de Innovación se han ido clasificando, se incorporan, se clasifican en diferentes niveles y de esa forma, se pueden ir capacitando tanto en el INA como en el Parque la Libertad, a través de universidades con algún apoyo.</p> <p>Realizando foros sobre diferentes temas, como seguros, emprendimiento, empresariedad, marketing digital, grupos de trabajo, para conocer sus necesidades, y luego realizar actividades para satisfacer las mismas, ferias, charlas y capacitación para mejorar sus negocios.</p> <p>El eje funciona como desde el 2014, pero con mayor consolidación a partir del 2016, 2017, es cuando se ha logrado que los mismos ejes comiencen a hacer planes de trabajo y articular entre sí.</p> <p>Entrevistador: ¿qué cree usted que es lo que marca diferencia entre los años anteriores al 2016, 2017?</p> <p>Entrevistado: tal vez que, a partir de esos años, Desamparados tiene un plan</p>

estratégico, el Plan de Desarrollo Humano, el plan estratégico municipal, las instituciones desarrollan actividades en cumplimiento de los planes, no solo el Plan de Gobierno del alcalde de turno, sino viendo también índices como los del Estado de la Nación, nos compete el tema económico, entonces, ese tipo de recursos que existen, los tomamos. Es cuando realmente comenzamos a tener un trabajo más sistemático, más apegado a la realidad.

Este CCCI es muy robusto, sin embargo, todavía podría ser más robusto, si tuviéramos otras instituciones, por ejemplo, AYA, Fuerza y Luz, Bomberos, universidades, en el 2020 y 2021, perdimos algunas organizaciones que nos estaban apoyando, como Visión Mundial. Sobre la participación, las instituciones se dieron cuenta o les hicimos saber, que en el CCCI se lograba coordinar y articular actividades hacia un mismo fin, tener un mayor efecto en la población, aprovechando los recursos que tiene cada institución.

2. ¿De qué forma opera el eje que coordina? Por ejemplo: planteamiento de objetivos y actividades, reuniones, entre otros.

Entrevistado: cada año nos planteamos uno o dos objetivos, sobre ellos, trazamos una meta y planteamos las actividades que vamos a realizar, la población meta, dar seguimiento. Por ejemplo, al grupo de personas que se han ido formando, porque hacer ferias no significa que van a tener éxito empresarial, sino que pongan en práctica sus conocimientos aprendidos y que mejoren la actividad de su negocio, para que crezcan hacia la formalización, como objetivo del proceso de reactivación.

Respecto al plan de trabajo, generalmente entre agosto y septiembre de cada año, el eje comienza a tener reuniones, primero de evaluación y seguimiento, para ver dónde están los errores, qué se puede mejorar, y luego, desarrollamos el plan para el año siguiente. El objetivo que se va a plantear para el año siguiente está muy relacionado con la experiencia que vamos teniendo, dentro de las acciones que se plantearon para este año, más aquellas que surgen por situaciones diversas. Usualmente los construimos entre todos, se construye, se plantea un borrador y eso se presenta a la secretaría técnica del CCCI. La secretaría toma esos planteamientos que desarrollamos en el eje, se reúne con nosotros, se conversa, si se puede o no, por qué, para qué, cómo lograrlo, Qué herramientas tenemos, qué nos falta, es una construcción que se hace a nivel interinstitucional por cada eje. Hemos logrado que cada institución, dentro del proceso de planificación que desarrollan, incorporen dentro de sus presupuestos, de sus objetivos, arte de esos compromisos que tenemos entre todos, esos acuerdos que tenemos. Para todo esto, reuniones mensuales.

3. ¿Cómo realizan seguimiento y evaluación de sus actividades y objetivos?

Comentar cómo trabajan tanto los resultados positivos, como los que se deben mejorar.

Entrevistado: el plan de trabajo incluye los resultados esperados, son los criterios que van a hacer medible el trabajo que se va a realizar. Si no se alcanzaron los resultados esperados, ahí sí nos hace falta. En los últimos 3 años hemos perdido ese ritmo de documentarlos, analizarlos. También nos falta sistematizarlo, eso favorecería en los procesos de planificación porque implica informes que comprueben el cumplimiento del objetivo.

Entrevistador: ¿cuándo hacen la evaluación y el seguimiento del trabajo que han

hecho, no entregan un reporte o un informe al CCCI?

Entrevistado: sí, la secretaría técnica lo exige, incluso, cada trimestre envía una matriz donde exponemos qué hemos hecho y qué no, por qué no se ha hecho y si se pueden subsanar esas fallas. Tenemos bitácoras de las reuniones, pero quedan almacenadas ahí. Me refería a presentar un informe de rendición de cuentas, anual, de lo que hizo el eje, con un carácter más cualitativo, que incluya los aprendizajes, por ejemplo.

4. ¿Qué instrumentos utilizan para ese seguimiento y/o evaluación? Índices, etc.

Entrevistado: desde 2020, no se pueden compartir bases de datos. Ahora hemos logrado intercambiar información entre las diferentes instituciones, sin que sea una base de datos con información sensible. De instrumentos manejamos las matrices, pequeños informes que hacemos, cuando estamos realizando alguna actividad propiamente. Siento que nos hace falta capacitación o formación para aprender a desarrollar instrumentos, para sistematizar. El sistema de planificación de la Municipalidad usa mucho machote e instrumento, pero es a nivel interno, siento que ahí sí nos haría falta, digamos poder llevar una capacitación.

En el tema de proyectos, muchos ya hemos llevado cursos y capacitaciones en gestión de proyectos de desarrollo, pero todavía hace falta consolidar y poder tener instrumentos comunes dentro del CCCI, que cada eje lo maneje de acuerdo con sus objetivos y que sea lo más homogéneo posible.

Entrevistador: ¿otros indicadores? Por ejemplo, el índice de competitividad cantonal, el índice de progreso Social, de desarrollo humano, de pobreza, etc.

Entrevistado: también INEC, IDESPO, Estado de la Nación, y otros, son tomados en cuenta, incluso son parte de los instrumentos que nosotros utilizamos.

Desamparados, en los últimos índices, la mancha roja es economía y educación, este es un cantón, básicamente comercial.

5. ¿Se ha seguido un método de planificación, ejecución y evaluación continuo entre el 2016-2021 o en su defecto, entre los años de operación del eje?

Entrevistado: Ingrid te puede dar más información. Generalmente estamos trabajando anualmente, aunque de 2016 para acá, ha sido más consistente el trabajo de los PAO del eje y del CCCI, incluso con índices, se han mejorado las matrices, pero incluyen un apartado de largo plazo, donde las instituciones se montan y vamos con todos sus procesos de seguimiento y evaluación.

6. ¿De qué forma participan personas u organizaciones de la comunidad en temas relacionados con este eje?

Entrevistado: involucramos grupos organizados, por ejemplo, Cámara de Comercio, asociaciones de emprendedores, asociación de artesanos, Asociación de Turismo Rural de Frailas, vamos trabajando de la mano otras organizaciones, muchas veces son intervenciones coyunturales, forman parte del proyecto, no son permanentes.

Entrevistador: cuando las personas ven que en esas actividades participan todas esas instituciones al mismo tiempo ¿participan más y se mejora en procesos de estas?

Entrevistado: sí, eso les ha permitido a las mismas instituciones, llevar muchas de estas necesidades que la gente tiene y elevarlas a niveles superiores, eso también ha mejorado mucho los procesos, porque la gente tiene mucho más

acceso. Entonces en estos niveles, de dirección de las instituciones, comienzan a flexibilizar más la relación que tienen con las personas usuarias. Las convocatorias se hacen a través de las redes sociales de la Municipalidad de Desamparados, pero también cada institución tiene sus grupos, sus diferentes maneras de comunicación. Cuando organizamos actividades donde vamos a impactar un grupo determinado, una población meta, entonces ellos ya tienen sus personas usuarias.

7. ¿Cómo se financian las actividades de su eje?

Entrevistado: al CCCI se le asigna un presupuesto desde la Municipalidad, pero a veces se contrata alguna persona que va a dar alguna charla o algún tipo de apoyo para una actividad. Pero el plan para el año siguiente les permite a las instituciones que forman parte, plantear dentro de sus presupuestos, para temas que son muy similares. De esa manera, se suma esa parte presupuestaria, para desarrollar las actividades.

Entrevistador: ¿se estima el presupuesto a gastar, al preparar el plan anual del próximo año o al evaluar lo ejecutado en el año?

Entrevistado: no siempre, es algo que debiéramos de planificarlo para tenerlo bien seguro. Para el otro año al desarrollar los planes, no ponemos la actividad a realizar y el costo, porque la realiza otra institución. Siento que eso es un fallo, porque queda incompleto. Se menciona en las matrices, qué se va a usar, pero no se cuantifica.

Entrevistador: ¿Cómo funcionó el eje en pandemia? ¿pudieron desarrollar actividades o de qué forma lo hicieron?

Entrevistado: para 2020 y 2021 teníamos programadas ferias, tuvimos que sustituir por capacitaciones y formaciones, aprovechando algunas plataformas, pero no pudimos cumplir con lo propuesto. La parte formativa incluso todavía se está dando virtual provocando un efecto negativo, porque no todas las personas tienen acceso a la virtualidad. Calculo que llegamos a un 70%, por lo menos, de cumplimiento. El año pasado, se realizaron actividades feriales porque se realizaron dentro de empresas, por ejemplo, dentro de un mall, pero era muy limitado, tanto por la participación de personas que van a exponer y vender, como de quienes van a visitarla, mucha gente no va a una feria en un salón comunal, porque a veces ni sabe que se está presentando en el salón comunal.

8. ¿Cuáles han sido los logros identificados en las temáticas relacionadas con su eje, entre los años 2016-2021 o en su defecto, el periodo de operación de este?

Entrevistado: el principal, es lograr una articulación más efectiva entre las instituciones del eje, conocer más que hace cada institución, consolidar la comunicación, aprovechar los recursos de cada institución. En general podríamos hablar de logros, pero hemos tenido crisis que han afectado al país y por ende a Desamparados, desde 2009 a la fecha. Es la importancia de tener planes a mediano y largo plazo, también planes de contingencia, que se prevean de manera que los logros se puedan cumplir.

**Anexo 6: Entrevista coordinadora del Eje de Género, Diversidad,  
Multiculturalidad y Accesibilidad con Enfoque de Derechos Humanos del  
CCCI**

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	23/3/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía Zoom
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Persona entrevistada	Priscilla Fernández; Municipalidad de Desamparados; coordinadora del EDGMA
Introducción	<p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022. El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo y qué organizaciones componen su respectivo eje? comentar elementos de contexto del eje, tiempo de operación, actividades que realizan, proyección a la comunidad.</p> <p>Entrevistada: entre 2016-2017. Hasta la fecha, lo conforman el MEP, Asociación Desamparados Inclusivo, Hogar Ofelia Carvajal, aunque estos últimos tienen un plan de trabajo aparte, no se han desligado del todo. Dentro de las actividades realizadas están: capacitaciones relacionadas con sensibilización sobre discapacidad, la persona adulta mayor, relaciones impropias, todo lo que tiene que ver con violencia. En los primeros años, el trabajo fue a lo interno, creo que por lo que ha costado coordinar con otras instituciones. Se ha proyectado, principalmente, a capacitar a funcionarios de otras instituciones dentro del CCCI. El año pasado teníamos dos actividades destinadas al público en general, una, no pudimos hacerla por una situación con la persona invitada, la otra, un concurso de dibujo vinculado a la temática de derechos humanos para niños, pero, lamentablemente no participó nadie. Pensamos dejarlo para este año y trabajar más con el Área de Comunicación e Imagen para dar mayor publicidad.</p> <p>Entrevistador: sobre la participación de las instituciones ¿Desde qué año el INAMU dejó de participar, con cuáles instituciones es difícil coordinar y por qué?</p> <p>Entrevistada: creo que, en 2018, 2019 dejó de participar INAMU, desconozco por qué. El Hogar Ofelia Carvajal, en el 2019 surge una situación y deja de trabajar con nosotros. Cuando empieza la pandemia el MEP no vuelve a asistir y las últimas veces que tratamos de reunirnos, nadie puede. Con la pandemia, imposible, el año pasado, en la convocatoria para elaborar el plan de trabajo 2022, básicamente lo realizamos Ingrid y yo, se socializó en una de las reuniones del CCCI este año, pero hasta la fecha nada.</p> <p>Sobre la coordinación, creo que no es solamente en este eje en particular, sino en los demás ejes, donde están presentes otras instituciones. Creo que se ha perdido el sentido que tiene el CCCI, que participen personas con poder de decisión, que puedan ejecutar. En mis inicios, casi eran jefaturas quienes iban,</p>

entonces, podían tomar decisiones en el momento, asumían compromisos. Conforme el tiempo fue pasando, empezaron a delegar esto y eso de repente puede obstaculizar. Además, no todas las personas profesionales tienen el mismo nivel de compromiso hacia sus trabajos, poner objeciones, justificaciones o pretextos, es muy fácil. Creo que lamentablemente es una combinación de esas cosas, y no se puede asumir todo, tenemos tanta saturación como otras personas.

Entrevistador: ¿se han hecho esfuerzos para que las otras instituciones, que ya no participan, u otras que no se han acercado, se involucren en el eje?

Entrevistada: pasarles los documentos, para que manden observaciones, integrarlos, pero que no puedan, no hay mucho que una pueda hacer. La situación en general no ha permitido volver a trabajar más en equipo, a darle más continuidad a las reuniones del CCCI. No sé si han hecho otro llamado, porque no he visto participar más al MEP, ni Desampa Inclusivo. La última reunión del eje fue presencial, a principios del 2020. Antes, en las reuniones mensuales del CCCI, terminábamos antes para reunirnos los ejes, era un poco más factible.

2. ¿De qué forma opera el eje que coordina? Por ejemplo: planteamiento de objetivos y actividades, reuniones, entre otros.

Entrevistada: por ejes. Por ejemplo, conmemorando fechas específicas con charlas o foros; conocer la realidad de las instituciones del CCCI con relación al tema de género, sobre la política o programas. Otro, de capacitación y sensibilización dirigido a funcionarios del CCCI. Este año, va dirigido a la comunidad.

3. ¿Cómo realizan seguimiento y evaluación de sus actividades y objetivos?

Comentar cómo trabajan tanto los resultados positivos, como los que se deben mejorar.

Entrevistada: Ingrid, creo que dos veces al año, nos envía una matriz de evaluación que tenemos que llenar. Pero lo realizado, hasta el momento, ha sido más desde OFIM (Oficina de la Mujer de la Municipalidad) que desde el eje. Una actividad planeada pero no desarrollada, si se puede, se reprograma. Si no, como experiencia aprendida, retomamos esas actividades para el siguiente plan. Los aprendizajes pasan por lo personal, pero como parte de la matriz, no.

Entrevistador: ¿cuáles han sido los aprendizajes que han tenido en estos años?

Entrevistada: he aprendido que, si no hay jefaturas dentro del eje, difícilmente se pueden tomar decisiones que brinden la posibilidad de llegar de una manera más directa a la población. Otro, el compromiso, no todas las personas tienen el interés, las prioridades no son las mismas. Pareciera que cada uno está más enfocado en sus funciones operativas, en su institución, que en el trabajo del eje de género. Otros abarcan desde lo particular, sobre lo que depende de mí y lo que no.

Entrevistador: llama mucho la atención de éste CCCI que, a nivel nacional, posiblemente es de los más activos. Según la información recabada, en parte es por la mística o fuerza de voluntad que tienen las personas o instituciones para trabajar. Sin embargo, cada experiencia es diferente, a nivel de voluntad que tienen las personas para participar, y también el tema de las jefaturas, lo que usted menciona y lo opuesto. Además, desde la Municipalidad y otras instituciones se delegan funciones relacionadas con el eje o con el CCCI. Me

gustaría una opinión general de su parte al respecto.

Entrevistada: me gusta mucho el espacio del CCCI, porque trae mucha información de diversos proyectos o actividades en el cantón, por diversas organizaciones. Es fundamental esa posibilidad de generar convenios, alianzas, sinergias. Sé que hay ejes que trabajan mucho mejor, mejor conformados, que concretan mejor las actividades, no sé qué dificultades han tenido durante la pandemia. La parte social siempre es la piedra en el zapato, me apena decir que este no es un eje fortalecido, y no pasa necesariamente por un tema económico, sino de voluntad.

También pienso que es un CCCI bastante activo, pero sobre los ejes, se requiere la voluntad de las personas, y para mí, es necesario que las jefaturas asistan, que tomen decisiones, den permisos, respondan de sus propios recursos, si es necesario, para que las actividades puedan ejecutarse.

Entrevistador: ¿cómo percibe el respaldo de parte de la municipalidad? Además, llama la atención la no participación de ciertas instituciones en el eje, por ejemplo, IMAS, PANI, MS ¿Por qué cree usted que no participan, cree que tiene alguna relación con el trabajo que se realiza desde otros ejes?

Entrevistada: también lo he pensado, pero no decidí la conformación de cada eje, para mí, deberíamos ser todo un grupo, trabajando por actividades, con alguien que dirija y coordine, y con el apoyo de las demás instituciones, dándole visibilidad al CCCI, sin mayores recursos, abarcando todo lo que se ve por ejes. Respecto al respaldo de la Municipalidad, es de un 100%. Somos quienes a veces ofrecemos, dentro del presupuesto, para actividades que son del CCCI. Pero sentimos que se espera que la Municipalidad sea la que ponga todo, no sé si por eso la gente no genera mayor compromiso, ha sido una queja general.

4. ¿Qué instrumentos utilizan para ese seguimiento y/o evaluación? Índices, etc.

Entrevistada: Ingrid envía la matriz del plan de trabajo, y la matriz de evaluación. Un ejemplo de indicador de este año, hay uno solo, que es sesiones realizadas versus sesiones programadas; otro tipo de estadísticas, no. Es un plan super básico.

5. ¿Se ha seguido un método de planificación, ejecución y evaluación continuo entre el 2016-2021 o en su defecto, entre los años de operación del eje?

Entrevistada: es anual. El plan de Desarrollo Cantonal no se conversa directamente, pero, está vinculado a mucho de lo que hacemos. Institucionalmente se ha tratado de alinear todo, pero desde el eje no está alineado, no es tan estructurado.

Entrevistador: ¿qué consideraría usted un mayor beneficio, más de estructura, mantener o flexibilizar, las cosas tal y como están?

Entrevistada: más estructura, tal vez permitiría generar más información, sentido de pertenencia, involucramiento y orden. Desde ahí, la dinámica cambia un poco.

6. ¿De qué forma participan personas u organizaciones de la comunidad en temas relacionados con este eje?

Entrevistada: no sé qué tanto conocimiento tiene la ciudadanía de que existe un CCCI y que hay instituciones tratando de trabajar en conjunto. Si se publica una actividad en las redes de la Municipalidad, la gente piensa que es de la Muni.

	<p>Además, si no se involucran las instituciones, prácticamente la actividad es de dos funcionarias municipales.</p> <p>7. ¿Cómo se financian las actividades de su eje? Entrevistada: básicamente con recursos propios, con personal nuestro, con invitados, uno espera que, si el recurso económico no está, y es comprensible, se colabore con convocatoria, dar la población, facilitar la socialización de la información a través de redes sociales, tantas otras maneras en las que se puede aportar, que no implican recursos financieros.</p> <p>8. ¿Cuáles han sido los logros identificados en las temáticas relacionadas con su eje, entre los años 2016-2021 o en su defecto, el periodo de operación de este? Entrevistada: llevar conocimientos y nuevos aprendizajes a lo interno del CCCI, en los procesos de capacitación y sensibilización al personal, en temas relevantes. La participación y el interés de las personas que conformaban el CCCI fue positiva, fue bastante exitoso.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Anexo 7: Entrevista a las coordinadoras del Eje de Niñez, Adolescencia.**

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	5/4/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Persona entrevistada	Zaira Romero (1), Natalia Porras (2); PANI; coordinadoras del ENAJE
Introducción	Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022. El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo y qué organizaciones componen su respectivo eje? comentar elementos de contexto del eje, tiempo de operación, actividades que realizan, proyección a la comunidad.</p> <p>Entrevistada 1: creo que se proyecta mucho y logra evidenciar que no sólo es un trabajo del PANI, sino que desde el CCCI se trata de que sea un trabajo articulado entre instituciones y que así llegue a las comunidades, a las personas menores de edad. Viéndose la intervención de diversas áreas que están relacionadas con niñez y adolescencia, por ejemplo. Se trata de llegar a las comunidades con lo que necesitan, con problemáticas donde las acciones tienen que partir de diagnósticos de la realidad del cantón.</p> <p>Entrevistada 2: Una particularidad del eje, es que a nivel interinstitucional desde</p>

el PANI, se posiciona mucho los Subsistemas de Protección de la Niñez y la Adolescencia, al estar conformadas por muchas instituciones del cantón con este tema, y este eje incorpora instituciones relacionadas con este tema, posiblemente antes del 2017, se estableció que el eje se constituya en el mismo Subsistema Local de Protección de la Niñez y Adolescencia.

En cuanto a las acciones, antes, por el 2018, eran diversas acciones las que se realizaban tanto para personas menores de edad como para personas adultas, porque se trata de involucrar a papás, mamás y personas encargadas, buscando trabajar aspectos muy específicos. Por ejemplo, este eje también involucra estilos de vida saludable, por lo que algunas acciones iban enfocadas a esto, en centros educativos, ferias, entre otros, temas como salud física, salud sexual y reproductiva, y más. Actividades que pueden ser liberadas por una institución, donde otras instituciones sumen, con base en eso se generaron otros apoyos de otras instituciones, pero a nivel del plan de trabajo se incluía ese proceso. Las acciones buscaban incidir en diferentes poblaciones, con acciones tanto para niños como para papás y mamás o personas encargadas. También trabajos con adolescentes madres. Además, como incorpora temas de estilos de vida saludable también se buscaba atender a personas en general. Durante la pandemia, todo fue virtual.

En 2020 se vincularon aspectos de estilos de vida saludable, como mensajes para fomentar actividad física, comer en familia, de crianza, actividad física, habilidades para la vida, entre otros. El año pasado también se trabajaron estos temas, por ejemplo, disciplina positiva para la niñez y la adolescencia, se hizo un podcast de crianza positiva, temas de género, actividades específicas con videos de imágenes para conmemorar el 25 de noviembre, y en acciones más de divulgación virtual.

A nivel de instituciones participantes es complicado hacer la diferenciación, tanto el eje como el Subsistema vienen siendo lo mismo, van muy de la mano. El CCCI tiene las reuniones bimensuales, para trabajar en el plan, el subsistema se reúne mensualmente, pero no todas las instituciones que se vinculan al Sistema también lo hacen en las reuniones del CCCI.

2. ¿De qué forma opera el eje que coordina? Por ejemplo: planteamiento de objetivos y actividades, reuniones, entre otros.

Entrevistada 1: El plan de trabajo actualmente se trabaja muy vinculado con el Subsistema. Se hizo un análisis con la Escuela de Trabajo Social de la UCR para tener insumos para desarrollar el plan de trabajo. El resultado del diagnóstico, así se toman acciones, se valida con otras instituciones. El trabajo es articulado, se da su validez y desde ahí cada institución va aportando lo que pueda. Para este año, el trabajo viene muy ligado al diagnóstico que antecede, a partir de ahí sacar conclusiones, desarrollar actividades.

Entrevistada 2: anteriormente el plan de trabajo se definía en función de las actividades que tuviera cada una de las instituciones y que pudiera llevar para sumar de forma interinstitucional en esa acción concreta. Desde el 2020, se cambia un poco la estructura, pensando en acciones específicas para atender una situación, por ejemplo, los resultados del diagnóstico, y que sea en el sentido de cómo las instituciones pueden vincularse en trabajar en función de ese tema. Identificando problemas del cantón y de la población, y ver en qué forma las instituciones podemos trabajar ese tema.

Entrevistada 1: también lo que las instituciones pueden ofrecer, porque es un plan de trabajo sumado a muchas situaciones que atienden. Es consensuar para conformar el trabajo desde las distintas profesiones y áreas que conforman el eje, para responder.

Entrevistador: ¿Cada cuanto se reúne el eje?

Entrevistada 2: adicionalmente a las reuniones del CCCI, una vez al mes. El CCCI bimensualmente. Antes, era mensual, en algunas reuniones había espacio dentro de la reunión para poder coordinar ciertas cuestiones del plan de trabajo, temas propios de este espacio, para lo que se gestó este espacio. Por eso las reuniones específicas del eje para abordar, generar la logística y la planificación, cumplir con el plan de trabajo.

Entrevistador: ¿Cómo se elige cada actividad? ¿cómo se llega ese consenso?

Entrevistada 1: se ven las necesidades de la población, qué puede dar cada institución y a partir de eso, se logra un consenso. Es un trabajo donde se llevan las propuestas y se validan o descartan por determinantes como la pandemia, por ejemplo. Las decisiones son validadas porque se trata de que sea lo que se está necesitando.

3. ¿Cómo realizan seguimiento y evaluación de sus actividades y objetivos?

Comentar cómo trabajan tanto los resultados positivos, como los que se deben mejorar.

Entrevistada 1: existe un plan de trabajo, mensualmente la idea es darle seguimiento, lo realizado y que las instituciones sumen, para poder lograr el objetivo. Ese trabajo tiene fechas, responsables, si hay una actividad cercana tal vez se tenga que realizar una reunión extra, pero el plan de trabajo guía lo que hay que hacer.

Entrevistada 2: a nivel de evaluación, el plan de trabajo se le envía a la coordinación del CCCI, a Ingrid, la planificación a inicio de año y los resultados de eso al final. El seguimiento a nivel del CCCI lo da es la Muni, seguimiento a ese plan que se le envía. A nivel de nosotros, damos el seguimiento de forma mensual y al final de año, por lo menos desde el año pasado, estamos tratando de hacer una evaluación, cosas que se hicieron, cosas que no se hicieron, porque falló y cómo podemos mejorarlo para este año, por ejemplo, una retroalimentación interna a nivel del eje.

Entrevistador: ¿Qué pasa si no se dan los resultados?

Entrevistada 2: las actividades que no se realizan se valoran dependiendo de las acciones que sean y el impacto que se consideraba que podrían tener esas acciones. Un ejemplo, se planifican muchas acciones y al final de año se descubren que no se pudieron realizar todas, por lo que se considera la priorización. Una revisión para la toma de decisiones para el próximo año, no repetir los mismos errores y que sea un proceso de aprendizaje para que el próximo plan de trabajo tenga los resultados esperados, acorde con las capacidades que se tiene.

Éstos últimos dos años fue un poco de esa revisión tan necesaria, de adecuarse a la nueva realidad y a las capacidades que se tiene por los cambios institucionales a nivel interno. Eso también se traslada a nivel de Red y de espacio interinstitucional, ver de qué forma no se repita lo de otros años y que el plan de trabajo se cumpla.

Entrevistador: ¿cuáles han sido algunos de los aprendizajes que han tenido

durante el tiempo que han estado en el eje y en el CCCI?

Entrevistada 1: la importancia del trabajo articulado, o sea, todas las instituciones tienen que sumar para poder crear en el cantón, porque es un cantón muy grande en territorio y en densidad poblacional, para tener mayor impacto se requiere muchas instituciones y que sumen en recursos económicos, humanos, etc. Porque una institución aislada puede hacer cosas, pero, cuando son muchas, se logra ver el trabajo aún más.

Entrevistada 2: empezar a trabajar el plan de trabajo en función de las necesidades y demandas del cantón y no es de lo que yo, como institución, necesitaba cumplir. Desarrollar acciones en función de las necesidades que tiene la comunidad y de lo que la misma gente nos va devolviendo, fue un punto de inflexión importante para poder generar acciones que tuvieran un poco más de impacto a nivel del cantón.

La pandemia inevitablemente fue un aprendizaje muy grande, pensando en planes de trabajo no tan cerrados y estructurados y no tener esa flexibilidad de poder idear acciones incluso en otras cosas que tal vez antes no hacíamos, pero esta vez sumarnos en diferentes espacios, generar otras acciones, para poder llegarle a otra población qué, tal vez con la presencialidad, nos estaba quedando fuera.

El año pasado también nos dejó un aprendizaje, la necesidad de estar realizando constantemente consultas a la población con la que trabajamos, de alguna forma ocasionalmente consultar, y devolverle a los chicos y las chicas la palabra. Lo intentamos en el 2019, se hizo, nos dieron muy buenos resultados, pero por diferentes razones no lo pudimos llevar a la práctica en el 2020, por la pandemia; es importante que se valide lo que vamos a hacer y que salga de la propia voz de las personas jóvenes.

Entrevistador: ¿A partir de qué momento se empieza a trabajar con base en las necesidades?

Entrevistada 2: como en 2020 pero se refuerza más a partir del año pasado

Entrevistador: ¿con esta forma de trabajar los resultados han sido mejores que antes, similares, como lo perciben o qué datos tienen?

Entrevistada 2: es difícil responder porque cuando empezamos a trabajar en función de eso nos vemos permeados por la pandemia. Si lo veo en función de cantidad de población, llegábamos muchísimo más antes porque era presencial y el plan de trabajo eran 10 acciones o más, por la presencialidad. En cambio, en estos dos años hemos tenido que trabajar con la virtualidad, es más limitado en un montón de cosas.

Entrevistador: ¿esta forma de trabajar es meramente de ustedes? ¿No es algo que se comparte en otros ejes o en el CCCI?

Entrevistada 1: desconozco cómo trabajan los otros ejes porque en las reuniones generales se presentan los resultados o las estrategias, decimos que se ha optado por ver las necesidades, el trabajo con la población, pero no participamos en reuniones de otros ejes, solo participamos en este eje.

Entrevistador: ¿Por qué en otros ejes no se participa, por ejemplo, en el de género, diversidad y derechos humanos?

Entrevistada 2: no sabría decirle, porque nosotras dos no estamos desde el inicio del CCCI. Al final, PANI, es una institución rectora en niñez y adolescencia, transversaliza varios de los aspectos que vos decís. El CCCI tiene esta forma de trabajo, dividida por ejes, con estos nombres, hay uno de niñez, adolescencia y

juventud y por competencia institucional es lo que nos compete, pero eso no implica que a nivel interno nosotros no abordemos esos temas, por ejemplo, el de género, también se incluye en el eje.

Entrevistada 2: se han recibido invitaciones para participar en eventos de ese eje. Por ejemplo, si algún ente está realizando una acción vinculada con estos temas, se presenta en el CCCI y queda un espacio abierto para que otras instituciones de otros ejes puedan sumarse a estos otros espacios. Al final es más una cuestión de organización de las instituciones, pero no limita o imposibilita que una institución pueda sumarse a una acción que vaya a realizar otro y que me pueda involucrar.

4. ¿Qué instrumentos utilizan para ese seguimiento y/o evaluación? Índices, etc.

Entrevistada 1: ahí están todas las instituciones y van a haber posibilidades de acceder a información que tienen, incluso nosotros tenemos un área de atención y en algunas conversaciones, se plantea información derivada de esta área.

Mucha es la evidencia que cada profesional tiene desde su institución y que le permite con criterios técnicos profesionales validar situaciones que están viviendo las poblaciones y a partir de eso, al ser un proceso integral se logra validar.

Entrevistada 2: antes, se tomaban como insumos las estadísticas que generaban las diferentes instituciones, datos generales que podrían facilitar, por ejemplo, en 2020 se trabajó un tema de obesidad con base en datos del MS. Esta información también por territorio, por ejemplo, este mismo tema trabajado especialmente en San Miguel.

Entrevistador: ¿También se trabaja con indicadores más generales, por ejemplo, índice de desarrollo social, índice de progreso social, entre otros?

Entrevistada: tal vez de forma más transversal o general, no era un criterio definitivo para la toma de decisiones. Hubo un diagnóstico que se hizo específicamente en el cantón sobre niñez y adolescencia, del 2012, era el diagnóstico más reciente que se tenía, pero me imagino que se recuperaron algunas cosas.

5. ¿Se ha seguido un método de planificación, ejecución y evaluación continuo entre el 2016-2021 o en su defecto, entre los años de operación del eje?

Entrevistada 1: para el seguimiento y demás, se tiene que dar apegado al plan de trabajo, información de reuniones, las coordinaciones interinstitucionales, para ver que se está cumpliendo. En cuanto a la evaluación, el año pasado no pude identificar un método evaluativo del trabajo que se hizo, no pude determinar que existiera.

Entrevistada 2: el año pasado teníamos un forms, dónde el objetivo era que todas las instituciones fueran retroalimentando en función de la divulgación que se hacía del material que se iba elaborando, una base que permitiera al final de año decir lo que se logró, un tipo de evaluación y tener ciertos resultados. En años anteriores eran acciones muy particulares desde las instituciones, en el plan de trabajo se decía si se cumplió o no, la gente que se atendió, qué acciones se realizaron, cuales no, entonces en el plan de trabajo se devuelve toda la ejecución del proceso, a nivel de reporte y de sistematización. Pero una evaluación de impacto o de resultados de lo que está en el plan de trabajo, no se realiza.

Otra acción muy específica es que elaboramos un reporte de sistematización de esa actividad, la lógica para este año es organizar la parte de reporte, de sistematización, documentando las acciones que se van realizando.

Entrevistador: ¿pero para realizar esa planificación y evaluación se sigue algún tipo de estructura?

Entrevistada 2: la planificación se hace con base en lo establecido en el plan de trabajo, como coordinadoras, la planificación a realizar es respondiendo al plan de trabajo y como vamos organizando tiempos, sesiones, el proceso, para cumplir con en ese plan. Lo que hemos hecho estos años es tomar como base la misma matriz que se ha trabajado en años anteriores, se va a ajustando un poco, pero un machote, homogéneo, desde el CCCI, no.

Entrevistada 1: el plan de trabajo tiene objetivos, a partir de eso, aunque no fuese una matriz o un método evaluativo, sí existe una guía inicial. Creo que tal vez la evaluación que se está dando podría ser a partir del análisis de las personas participantes, pero no guiadas por un instrumento o método evaluativo como tal.

Entrevistador: ¿Consideran que de alguna manera hace falta establecer un tipo de estructura en el CCCI, tal y como está o de otra forma, o consideran que algo positivo es esa flexibilidad?

Entrevistada 1: lo correcto sería contar con una estructura de ejecución, seguimiento y evaluación. Hablar de una estructura evaluativa es complejo, inclusive es preocupante porque el trabajo de todas las instituciones participantes en el CCCI

es mucho. Cabe aclarar que, es lo correcto tener métodos, es parte de la responsabilidad institucional que debería existir, además, serviría tener una evaluación para tener insumos para el siguiente año, pero requiere mucho cuidado porque demanda tiempo, además de otras responsabilidades institucionales que ya existen, y requiere compromiso de todas las instituciones, responder a un proceso de planeamiento, seguimiento y evaluación, sería un proceso que podría demandar mayor tiempo.

Entrevistada 1: es muy importante partir de la realidad de las instituciones, porque desde el ideal debería haber un proceso de planificación, ejecución y de evaluación de las acciones realizadas, midiendo el impacto en la población, si se están generando cambios. Pero la realidad es muy diferente, partimos de sobrecargas laborales, que dificulta mucho poder hacer ese tipo de cosas. Tal vez hay cuestiones generales o básicas que se pueden homogenizar, por ejemplo, que los planes de trabajo del CCCI tengan la misma estructura, sus objetivos, sus metas, una misma estructura para partir de cosas básicas, que conforme vayan pasando los años se puedan ir ampliando otras cosas.

Entrevistador: ¿La planificación es anual o hay planificación a mediano plazo?

Entrevistadas: anual.

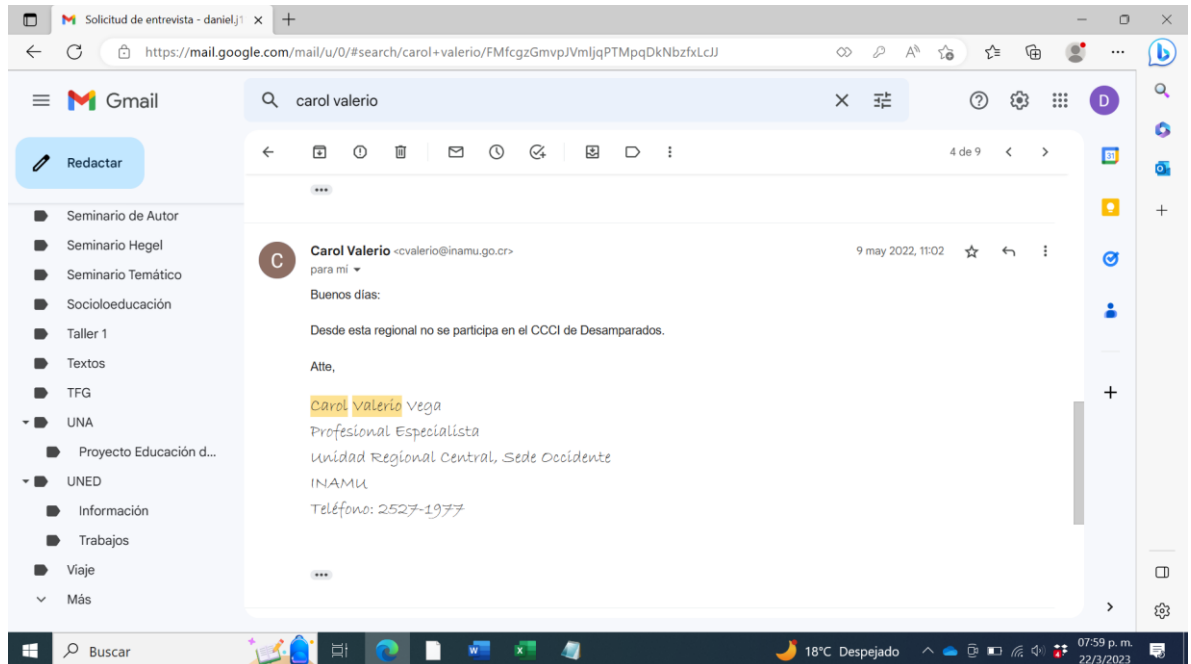
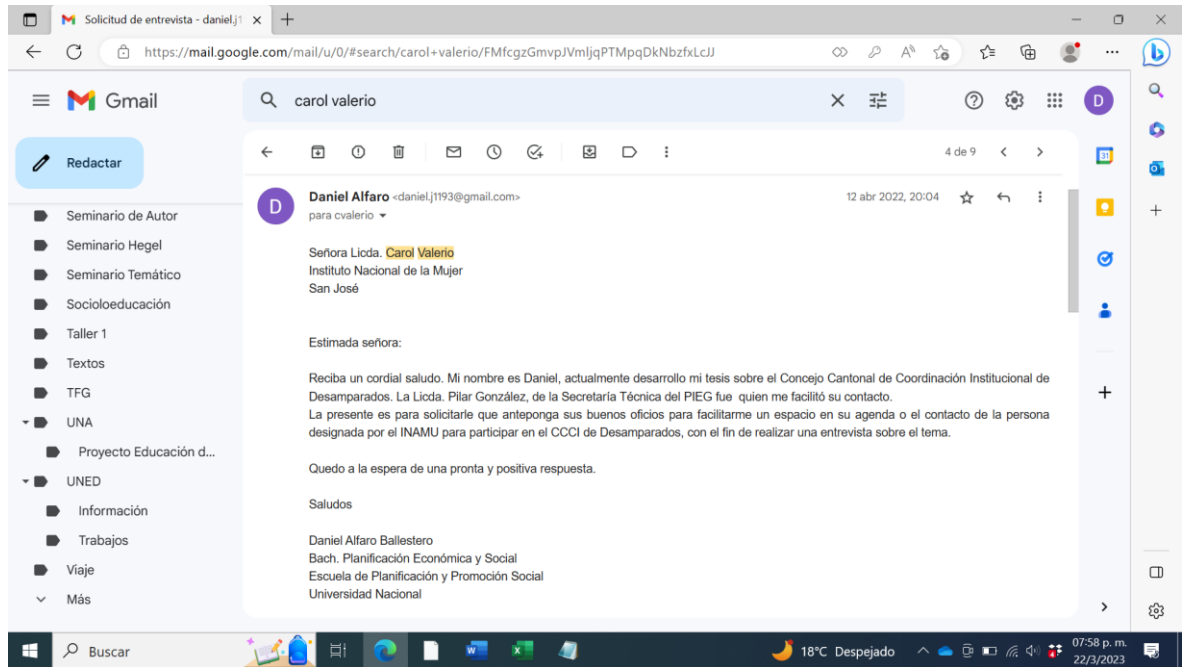
6. ¿De qué forma participan personas u organizaciones de la comunidad en temas relacionados con este eje?

Entrevistada 1: las actividades van dirigidas hacia la población, es un trabajo muy articulado, el trabajo de este eje es muy directo a trabajar con las comunidades.

7. ¿Cuáles han sido los logros identificados en las temáticas relacionadas con su eje, entre los años 2016-2021 o en su defecto, el periodo de operación del mismo?

	<p>Entrevistada 1: haberles llegado a los adolescentes con medios actuales y digitales, a partir de la pandemia se logró innovar y llegar a la población por algún medio.</p> <p>Entrevistada 2: la articulación interinstitucional, tener un espacio e instituciones comprometidas que quieran generar acciones para la niñez y la adolescencia, un espacio consolidado donde las instituciones se comprometen a trabajar en función de esto. A través de los años, se ha tratado de consolidar el espacio y de generar acciones que sean más inclusivas y poder llegar a otros temas que son de interés para la población menor de edad, que ya no salga de necesidades propias de las instituciones, sino que se responda a las necesidades y a los intereses de las personas menores de edad.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Anexo 8: Comunicación electrónica con la Licda. Carol Valerio, Unidad Regional Central, Sede Occidente



**Anexo 9: Guía de preguntas elaborada para aplicar a la persona  
representante del INAMU**

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	
Método	Entrevista semiestructurada; ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Persona entrevistada	
Introducción	<p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022.</p> <p>El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
Preguntas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿De qué manera participa su institución/ organización en el CCCI y los ejes que la componen? Aporte en actividades, participación en la elaboración del plan de trabajo, así como en seguimiento y evaluación.</li> <li>2. ¿Cuáles han sido las razones, beneficios o incentivos para que participen en dicho _Concejo, o en su defecto, ¿para no participar en el mismo?</li> <li>3. ¿En cuáles ejes del Concejo participa su institución/ organización, actual o anteriormente?</li> <li>4. ¿Cómo son los procesos de trabajo de actividades, así como del seguimiento y evaluación del trabajo realizado en el CCCI y el eje en el que participa?</li> <li>5. En su opinión, ¿cuáles son los principales logros en el CCCI, así como en el eje en que participa?</li> <li>6. En su opinión, ¿cuáles son los principales retos en el CCCI, así como en el eje en que participa?</li> <li>7. En su opinión, ¿cuáles son los principales aspectos por mejorar en el CCCI, así como en el eje en que participa?</li> <li>8. ¿Qué recomendaciones puede aportar para mejorar el trabajo del CCCI?</li> </ol>

### Anexo 10: Entrevista a ex representante de la UCADI en el CCCI

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	19/4/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Persona entrevistada	Luis Gamboa; ex representante de la UCADI en el CCCI
Introducción	Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022. El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo participa su institución/ organización en el CCCI de Desamparados? Entrevistado: desde que entré, en 2014, y creo que sigue participando.</p> <p>2. ¿De qué manera participa su organización en el CCCI y los ejes que la componen? Aporte en actividades, participación en la elaboración del plan de trabajo, así como en seguimiento y evaluación. Entrevistado: la UCADI de Desamparados tiene 35 Asociaciones de Desarrollo. Durante mi representación, participé en temas de seguridad, educación, deporte, planteando ante el CCCI las necesidades en los diferentes distritos. Desde la UCADI, se comunicaba a la población sobre las actividades y proyectos en el cantón, que se hacían desde el CCCI, siendo interlocutores. Generalmente los aportes eran prestar salones comunales, áreas deportivas, entre otros, para reuniones o actividades del CCCI. Además, es una forma en que las ADI conozcan el CCCI y cómo funcionan las demás instituciones, por ejemplo, llevando información sobre cursos del INA en la comunidad. Entrevistador: ¿cómo participaban en el seguimiento y la evaluación de los trabajos desarrollados en el CCCI? Entrevistado: siento que al CCCI se le abandonó desde el inicio, se instalan los CCCI, y no hay seguimiento superior y externo a la Municipalidad que dé el seguimiento que debe darse. En Desamparados se da, lo hace la coordinadora, los ejes reportan lo que hacen semestral o trimestralmente. Pero siento que es ser juez y parte de lo que se propone y se hace. Entrevistador: ¿cómo se hacía la dinámica de la elaboración del plan de trabajo del CCCI, así como del seguimiento y las evaluaciones? Entrevistado: eran muy dinámicas y abiertas, se reunían las personas afines a los ejes, tratando de atender las problemáticas. Por ejemplo, participé en una comisión sobre migrantes, se hizo un gran proyecto e inclusive la alcaldesa expuso lo que se hacía en el cantón. En teoría funcionan, pero bien en la práctica, no hay mucho involucramiento de las instituciones que les compete o</p>

no hay recursos económicos. La Municipalidad absorbió parte de eso, no se mejora del todo, pero se intentan abordar temas que han sido piedra medular para que las cosas funcionen mejor.

3. ¿Cuáles han sido las razones, beneficios o incentivos para que participen en dicho Concejo, o en su defecto, ¿para no participar en el mismo?

Entrevistado: el compromiso institucional, tanto de la UCADI como de las demás instituciones, es nombrar a personas que se ponen la camisa de la institución a la que pertenecen. A algunas personas que enviaban las cambiaban al poco tiempo, otras, no asistían, porque no había compromiso de la institución de solicitar un informe. También, que eran personas que no tienen rango para la toma de decisiones y eso atrasaba el trabajo o el interés de las personas en pertenecer.

Como representante comunal, el interés está en el desarrollo de las comunidades, de la niñez, adolescencia, participar en actividades cívicas, arraigos de pertenencia, seguridad, entre otros, por ejemplo, proyectos del IMAS o del INVU, que fueran a los precarios que tiene el cantón. Hay un beneficio directo que se puede canalizar bien, pero depende de los representantes institucionales del CCCI, su perfil, arraigo, dedicación a la comunidad, entre otros. Los beneficios no necesariamente son económicos o saltan a la vista, se trata de poder coordinar, de llevar la ejecución a nivel de la comunidad y no necesariamente algo tan político.

4. ¿En cuáles ejes del Concejo participa, actual o anteriormente?

Entrevistado: principalmente en el de Convivencia Ciudadana, Desarrollo Económico Local, en el de Niñez, Adolescencia y Juventud, también en el de Estilos de Vida Saludable. En el de Género y Derechos Humanos participé por encima, no formé parte del eje.

5. ¿Cómo son los procesos de trabajo de actividades, así como del seguimiento y evaluación del trabajo realizado en el CCCI y el eje en el que participa?

Entrevistado: siento que se cumplían los objetivos. Los redactábamos y se trabajaba en los grupos se establecían las prioridades y los tiempos de ejecución, y había una evaluación trimestral, verificando lo realizado o no, qué seguía y que no, o por postergar. A final de año se hacía un informe para entregar a la Municipalidad, informando qué se hizo, gente que participó, alcances. Inclusive escuché que el de Desamparados era el que estaba mejor estructurado y organizado, algo muy satisfactorio porque entiendo que otras Municipalidades ni siquiera lo han instalado. Yo daba informes cada 6 meses a la comunidad, en las reuniones donde se elegía a alguien, en la UCADI, era parte de la agenda informar del CCCI. Había un seguimiento, un impacto comunal, había asociaciones de desarrollo más comprometidas, las de mayor problemática. Dependiendo de quien participe, puede sacar mucha información, contactos, alianzas estratégicas en grupos comunales.

Entrevistador: ¿en algún momento se planteó, en la UCADI, ampliar las personas participantes en cada eje y no concentrar en una persona representante?

Entrevistado: desconozco si había esa posibilidad de que una organización tenga varios representantes, además, hay una votación de directiva de la UCADI, en la asamblea, para elegir representante.

6. En su opinión, ¿cuáles son los principales logros en el CCCI, así como en el eje en que participa?

Entrevistado: el principal logro, y que podría mejorarse, es la interacción institucional, por ejemplo, conocer qué hace cada institución, es una forma de canalizar actividades y estar mancomunados en caso del desarrollo de algo.

7. En su opinión, ¿cuáles son los principales retos en el CCCI, así como en el eje en que participa?

Entrevistado: delegar personas con poder de decisión o con cierto liderazgo a nivel institucional. Además, el presupuesto, si las instituciones no aportan recursos al CCCI, es complicado realizar cosas, lo que además involucra personas capacitadas para abordar temas, eso tiene un costo. Que no se politicen las cosas y finalmente, que se dé seguimiento o una auditoría o control de un agente externo.

8. ¿Qué recomendaciones puede aportar para mejorar el trabajo del CCCI?

Entrevistado: el CCCI también debe asumir una retroalimentación a los grupos, por ejemplo, yo exponía ante la UCADI la información, pero costaba que el CCCI también le expusiera la problemática a nivel cantonal, con las instituciones. Falta una mayor disposición de las instituciones de apoyar y escuchar el trabajo del CCCI. Además, no se puede dejar que el CCCI tenga un matiz político, que se da, porque es juez y parte, el alcalde la preside, se reúnen en la Municipalidad, y los temas son afines a problemáticas municipales, y eso se logra, con una supervisión externa.

Entrevistador: ¿pero parte de esa supervisión, también puede ser por parte de la UCADI y de otras organizaciones que participan en el CCCI, ¿no?

Entrevistado: correcto. Por ejemplo, la Asamblea General de la UCADI era exigente por los montos otorgados daban un seguimiento constante, incluso forma parte del plan de trabajo, pero no sé cómo lo manejan otras instituciones, si piden informes a las personas representantes que están en el CCCI, o no informan porque están en una estructura complicada. Por eso considero que es una debilidad que no se hagan reuniones con jefaturas de peso.

Entrevistador: considerando que participaba en el eje de Convivencia ¿usted participó también en la Mesa de Articulación Local?

Entrevistado: estaba iniciando, pero no participé en el foro tan amplio. Uno ve que están reunidos, pero va a las comunidades, y sigue igual, no hay representación policiaca, la seguridad en el cantón sigue siendo un problema, aunque haya grupos tan fuertes, no he visto mejoras sustanciales.

Entrevistador: ¿usted considera que respecto al CCCI, hace falta mayor estructura, ya tiene mucha estructura, está bien como está.

Entrevistado: hace falta más estructura, y que esta se conforme por una persona responsable a nivel municipal. Lo que ace Ingrid es muy bueno, se sacrifica mucho, con pocos recursos y con muchas asignaciones en la Municipalidad y le recargan lo del CCCI, pero al CCCI le hace falta la estructura de que la persona que está tenga respaldo de las demás instituciones, para que no solo ella tenga toda la carga. No una estructura como directiva tradicional, pero sí una supervisión o fiscalía que ayude con el trabajo y cumplimiento. Por ejemplo, usted ve el eje de Convivencia, muy lindo, pero no se logra nada, es la parte

	donde la gente pierde credibilidad. También en temas de salud o de desarrollo económico, comercios sin permisos porque no pueden sacarlos. Todos esos entornos deben ir a la Municipalidad para mejorar.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Anexo 11: Entrevista a representante de la Fuerza Pública en el CCCI

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	20/4/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballestero
Persona entrevistada	Sergio Pérez; representante de Fuerza Pública en el CCCI
Introducción	Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022. El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo participa su institución/ organización en el CCCI de Desamparados? Entrevistado: 7 años, aproximadamente.</p> <p>2. ¿De qué manera participa su institución en el CCCI? Entrevistado: primero, represento una de las dos delegaciones policiales que participan en el CCCI. Somos parte de los sectores sociales que influyen en el desarrollo del cantón. Además, participamos directamente en el eje de convivencia ciudadana, tanto en funciones policiales como en el apoyo a otras instituciones respecto al tema. Sobre las actividades, hemos roto el paradigma de que Fuerza Pública está solo para dar seguridad, en el CCCI participamos en todas las actividades y acciones que nos permita la ley, ya sea en seguridad, como en pintar caritas, juegos con niños, charlas preventivas, programas de recuperación de espacios públicos, entre otros. Más que representantes institucionales, en el CCCI nos vemos como un equipo de trabajo donde se participa en lo que se pueda.</p> <p>3. ¿Cuáles han sido las razones, beneficios o incentivos para que participen en dicho Concejo? Entrevistado: principalmente, que se le da un abordaje interinstitucional al desarrollo integral y sostenible del cantón, que es la naturaleza del CCCI. Tener el CCCI, donde se pueden llevar temas, con los involucrados en la resolución de esos temas, genera facilidad, ahorro en tramitología y también se le vende a la ciudadanía que hay unidad entre las instituciones públicas, generando un respaldo interinstitucional y refuerzo en todo lo que tiene que hacer cada institución.</p>

4. ¿En cuáles ejes del Concejo participa?

Entrevistado: directamente, en el eje de convivencia ciudadana, por la relación con el tema de seguridad ciudadana, sin embargo, a pesar de esto, no estamos limitados a que, si otro eje necesita colaboración o nuestro apoyo, podemos darle asistencia, respetando el liderazgo, las competencias y el desarrollo profesional de cada una de las instituciones.

5. ¿Cuáles diferencias observa usted, del trabajo que se realiza desde el CCCI, el eje en que participa, y la Mesa de Articulación Local desarrollada junto con la Embajada de EE. UU., la Policía Nacional de Colombia, ¿entre otros?

Entrevistado: el CCCI se crea con la idea de empoderar los gobiernos locales, enfocado al desarrollo integral y sostenible del cantón. La Mesa, forma parte de una estrategia o modelo que viene apoyado por la Policía Nacional de Colombia y la Embajada de los Estados Unidos, es un órgano que viene integrado en el nuevo modelo de gestión policial.

Está enfocado en la seguridad ciudadana, pero, parte del estudio o el análisis de que el origen del crimen, el factor de riesgo no necesariamente es responsabilidad directa de instituciones policiales, sino factores situacionales, por ejemplo, educación, salud, infraestructura.

Respecto al eje, coincide un poco más, sin embargo, la Mesa aborda más lo operativo, de impacto, por ejemplo, operativos interinstitucionales con otras policías. Mientras que el eje, se enfoca en el trabajo preventivo, desde la parte social, por ejemplo, programas sociales en comunidades, recuperación de espacios públicos, charlas en centros educativos o comunidades, entre otros.

Entrevistador: ¿Se ha hablado la posibilidad de combinar estos órganos?

Entrevistado: sería difícil, el eje es uno de los brazos del CCCI, mientras que la Mesa es uno de los factores integrales del nuevo modelo de gestión policial.

Podrían coordinar o complementar labores y ya se ha hecho, por ejemplo, en un trabajo conjunto en centros educativos.

La coordinación de la Mesa está relacionada con la jefatura policial y una persona representante del gobierno local, mientras que el eje, el CCCI, están más a cargo de la Municipalidad. Además, los integrantes varían, porque el CCCI se basa en instituciones de la parte preventiva; la mesa, está abierta a la parte operativa, por lo que podemos integrar policías como OIJ, Control Fiscal, control de drogas, entre otras. Que podrían participar en el CCCI, pero no tanto, porque están más enfocadas en lo operativo.

6. ¿Cómo son los procesos de seguimiento y evaluación del trabajo realizado en los espacios anteriormente mencionados?

Entrevistado: el plan de trabajo se diseña en conjunto, estableciendo los objetivos, analizando factores que se quieren abordar, la población objetivo, entre otros. Una vez definido, se ven las instituciones, actividades, se pueden diseñar desde cada área de competencia de las instituciones mayormente relacionadas con el tema. Eso después se integra con los planes de los otros ejes para crear un plan unificado.

El análisis de resultados será después de la ejecución de las actividades, mediante reuniones se valora el alcance de los resultados con relación a los objetivos, junto con análisis de perspectiva, para valorar la percepción de las personas respecto al trabajo desarrollado, porque sabemos que no todo son números. Además, está la rendición de cuentas, tanto individual como grupal,

hacemos reuniones o podemos estar abiertos a dar cuentas a la comunidad, organizaciones comunales, Concejo Municipal, es un tema de interés social y es bueno que la gente conozca los resultados, que el comité de coordinación está activo y funcionando.

En la Mesa, básicamente, es la misma estrategia, donde varía es en la aplicación de las actividades y en que la Embajada de los Estados Unidos ha hecho visitas, dando seguimiento al proyecto, porque no sólo es un proyecto de impacto nacional, sino que también es un modelo que se busca exportar.

7. En su opinión, ¿cuáles son los principales logros en el CCCI y el eje en que participa?

Entrevistado: lograr la participación de las instituciones, dejando de verse como islas para comenzar a verse como un equipo de trabajo, alineado a lo que se desarrolle en el cantón.

8. En su opinión, ¿cuáles son los principales retos en el CCCI y el eje en que participa?

Entrevistado: primero, continuar con la unión, que no se vayan las instituciones por falta de interés, por la rutina o ineffectividad, y que las instituciones lo consideren una mala inversión del tiempo; se trata de no perder la coacción que se ha logrado.

Por otra parte, integrar instituciones u organizaciones que no participan para que se integren al plan de trabajo y puedan ver que el CCCI es funcional, las facilidades que tienen, la proactividad, y además, que se mantengan. Por ejemplo, el sector privado, se cree que el CCCI es para instituciones públicas, pero también tiene un impacto en el desarrollo del cantón.

9. En su opinión, ¿cuáles son los principales aspectos por mejorar en el CCCI y el eje en que participa?

Entrevistado: estamos trabajando mucho en mejorar la participación, creo que es un pilar fundamental que los participantes no estén por estar, por una lista de asistencia. Sino por compromiso, generar sentido de pertenencia, donde se pueda proponer, ser parte del equipo de trabajo, de los planes de trabajo, y aunque no sea directamente su competencia, que puedan apoyar, por ejemplo, en logística, recurso humano, hay temas que no son directamente relacionados con la parte policial, pero podemos apoyar con logística.

Entrevistador: ¿qué opina usted sobre la estructura del CCCI, considera que está bien cómo está, hace falta más estructura?

Entrevistado: creo que es una estructura más horizontal, una institución no manda más que la otra, la idea es vernos como un equipo de trabajo, en igualdad de condiciones, en algunos planes de trabajo una u otra institución lidera según sus competencias. No tan jerárquico como la estructura policial. Siento que una estructura no es funcional, no porque no sirva, sino porque la mentalidad de las personas que la conforman tal vez no es la adecuada para la misma. Por ejemplo, asumir que cada eje es una isla, la estructura no será funcional, al caer en lo que se evita hacer. La mentalidad influye, la estructura es funcional siempre y cuando los funcionarios que la integren tengan la mentalidad, el espíritu de trabajo y el espíritu de servicio para colaborar a quienes lo necesiten.

	<p>10. ¿Qué recomendaciones puede aportar para mejorar el trabajo del CCCI? Entrevistado: sería en general y no sólo para la coordinación, porque es un compromiso que tenemos como equipo de trabajo. Es integral, los actores sociales de la parte pública y privada, para que apoyen en el desarrollo de las actividades y en el desarrollo integral y sostenible del cantón. Por otra parte, que la participación sea activa, vernos como un equipo de trabajo y no como islas, todos tenemos competencias específicas, pero, no nos ata a coordinar y complementar nuestros trabajos. Además, darles proactividad a los planes, para continuar con la coacción, mostrarle a la gente que el CCCI es un órgano funcional, que ayuda en pro de la comunidad y sus habitantes. Que conozcan el CCCI, generar confianza en la gente, porque el sentimiento de confianza en las instituciones se ve muy mejorada, si las ven trabajando en conjunto. Es muy diferente ver un problema en la comunidad, y que sólo llegue la policía, a que llegue junto con Policía Municipal, MS, entre otros, viendo convivencia y unión en instituciones en pro de resolver la problemática, incluso con el diálogo con el sector privado, se mejora la confianza.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Anexo 12: Entrevista a representantes de la Fundación Parque La Libertad en el CCCI**

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	26/4/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteró
Persona entrevistada	Alejandro Acuña, Ana Meza; representantes Fundación Parque La Libertad en el CCCI
Introducción	<p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022. El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo participa su institución/ organización en el CCCI de Desamparados? Entrevistado: desde el inicio, aproximadamente desde 2015.</p> <p>2. ¿De qué manera participa su institución/ organización en el CCCI y los ejes que la componen? Aporte en actividades, participación en la elaboración del plan de trabajo, así como en seguimiento y evaluación. Entrevistado: mensualmente, en las reuniones del CCCI, también en las comisiones. En reuniones de seguimiento y de ejecución, incluso, se avanza más en las comisiones; las reuniones del CCCI son más para brindar</p>

información, comunicar, planificar a mayor plazo. Sobre las actividades, participamos en muchas, algunas se han desarrollado aquí. Participamos tanto de acompañamiento, como de ejecutores.

Entrevistada: la participación del Parque abarca varias personas, en diferentes comisiones, según las gestiones abarcadas, por ejemplo, la persona gestora de juventudes, en la Comisión de Juventud.

3. ¿Cuáles han sido las razones, beneficios o incentivos para que participen en dicho Concejo, o en su defecto, ¿para no participar en el mismo?

Entrevistado: la posibilidad de coordinación, con instituciones locales con las que se tienen los mismos intereses, metas operativas, y a veces las acciones se ven robustecidas, por ejemplo, estoy organizando un evento con la Muni, Ciudadelas de Libertad y Casa de Derechos. Eso no habría pasado sin el marco del CCCI, o habría sido más difícil, al no vernos directamente, ver los planes de trabajo de las instituciones.

Entrevistada: aparte de la coordinación, también dar a conocer el Parque, porque trabajamos en otros dos cantones más, además de Desamparados. Nos importa que la gente pueda conocer nuestra oferta programática. Por ejemplo, el MEP es un gran aliado en nuestra labor, gracias a la coordinación institucional, hemos realizado bastantes actividades y abarcar personas que tal vez no se acercan al parque por sí solas.

4. ¿En cuáles ejes del Concejo participa, actual o anteriormente?

Entrevistado: Niñez, Adolescencia y Juventud, Estilos de Vida Saludable; Desarrollo Económico Local. Sin embargo, por las características del Parque podríamos involucrarnos en otras. A nivel de proyección, el trabajo por realizar es, identificar cuales comisiones avanzan y con base en eso, ver si nos podemos vincular más en los procesos.

5. ¿Cómo son los procesos de trabajo de actividades, así como del seguimiento y evaluación del trabajo realizado en el CCCI y el eje en el que participa?

Entrevistado: si bien recibimos fondos del Estado, nos administramos por medio de una Fundación. El principal tema, es lo lento que se ejecutan las cosas a nivel público, mientras que estamos acostumbrados a hacerlo más rápido. Los niveles de coordinación para el desarrollo de acciones, al estar vinculadas tantas instituciones gubernamentales, se ven truncado, porque hay un horario de atención de siete a cuatro de la tarde, no se trabaja fines de semana, entre otros, aquí es diferente. Los niveles de coordinación son buenos, pero lentos. Sabemos que el aparato público funciona así, tenemos que acostumbrarnos y saber llevarlo. Muchas veces, como organización, brindamos toda la colaboración para agilizar más esos procesos, por ejemplo, compras directas, afiches, entre otros.

Sobre el seguimiento y la evaluación, en los ejes, se dan medianamente los procesos de seguimiento, mientras que evaluación, no. Se conversan resultados, pero en el proceso de evaluación y a nivel del consejo en general, creo que tampoco, no creo que haya temas tan rigurosos de monitoreo ni evaluación. Al ser varias organizaciones, el plan del CCCI no es construido, si no una la suma de las partes, creo que es un aspecto que tiene que mejorar muchísimo.

Entrevistada: un punto importante, es hasta qué punto se hace un plan de trabajo, por tenerlo, hay procesos que son muy buenos, pero no hay un seguimiento, para saber si fue productivo, si se debe mejorar algo. Nos reunimos, quizás porque tenemos que cumplir dos actividades al año, pero ¿con qué fin? Por cumplir o porque realmente va a traer un aporte real a la comunidad.

Entrevistador: ¿Consideran que la ausencia de una estructura ¿es un beneficio, que ayuda a que sea tan activo el CCCI, o, hace falta un poco más de estructura?

Entrevistado: creo que hace falta más estructura, a nivel de evaluación y seguimiento, no hay indicadores de logros reales desde el CCCI, debería haber una estructura, la municipalidad debería darle un proceso, encargándose de la sistematización de la información, lo que debe ser mediante una estructura.

6. En su opinión, ¿cuáles son los principales logros en el CCCI, así como en el eje en que participa?

Entrevistado: la convocatoria que tiene, de los CCCI en los que participamos, el de Desamparados es el que más logra convocar, hay disposición de las organizaciones por aportar, coordinar, eso no sucede en otros espacios. Logros a nivel de ejes, sin embargo, dado el poco seguimiento, no se pueden potenciar, continuar de un año a otro, no se reportan los principales logros del año; se habla del cumplimiento del plan. Otro logro, vincular organizaciones no gubernamentales.

Entrevistada: la respuesta que tuvieron en pandemia, otros CCCI no se han reunido pero el de Desamparados sí, incluso se hicieron capacitaciones virtuales, charlas. Las instituciones han dado diversas capacitaciones, son insumos muy importantes para la labor que hacemos, nos permiten dar una mejor atención a las personas con las que trabajamos.

7. En su opinión, ¿cuáles son los principales retos en el CCCI, así como en el eje en que participa?

Entrevistado: generar una planificación conjunta, más que la unión de las partes de actividades institucionales. Identificar problemáticas locales, necesarias de abordar, y que se puedan abordar desde el CCCI, como un bloque.

Desamparados tiene problemáticas que no se pueden atacar desde un solo sector, son problemáticas multi sectoriales. Además, sistematizar, evaluar, generar indicadores de impacto, inclusive a nivel presupuestario, de ser posible, que las organizaciones tengan en sus planes operativos el aporte al CCCI, porque nosotros sí tenemos que pertenecer a estos espacios, pero desconozco si las otras instituciones deban de hacerlo, es un reto importante, porque si es una necesidad y si hay un espacio de articulación, se le debería dar interés.

8. En su opinión, ¿cuáles son los principales aspectos por mejorar en el CCCI, así como en el eje en que participa?

Entrevistado: dar seguimiento a los indicadores, métodos de evaluación continuos, sostenibilidad en las acciones identificadas como prioritarias o importantes, vincular otras organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo, asociaciones de desarrollo, juntas de educación, podrían aportar.

También respecto a la dinámica de las reuniones, antes de la pandemia, las sesiones eran meramente informativas, Y debieran ser espacios de coordinación, más que de capacitación o información, por ejemplo. Por ejemplo, nosotros podríamos tomar una sesión para hablar del Parque, sobre lo que hacemos, pero no aporta más que las acciones que se puedan hacer en conjunto.

Entrevistada: el por qué estoy o el por qué soy parte; por ejemplo, ha pasado que llegamos y en tres horas de sesión, no pasa nada, por lo que un desafío es hacer esos espacios más productivos. Es importante hacer entender por qué se está en esos espacios y hacerlos productivos

Entrevistado: como organización, nos estamos acostumbrados a una reunión de tres horas y no tener ningún acuerdo o tarea por cumplir al final de la reunión. O invitan a una institución a dar un informe sobre un proceso, pero para eso no hace falta una reunión de tres horas.

9. ¿Qué recomendaciones puede aportar para mejorar el trabajo del CCCI?

Entrevistado: la Municipalidad coordina esos procesos, pero, a nivel de comisiones, en la Comisión de Niñez, Adolescencia y Juventud, no hemos tenido tanto apoyo de la municipalidad, más que todo rendición de cuentas, pero requerimos generar acciones. Sabemos que es por el número de responsabilidades que tiene, pero había espacios en los que puede ser más activa. Inclusive no sólo coordinar el CCCI, sino liderar procesos, debería estar impulsando cosas.

Generar un equipo más robusto, interinstitucional, para dar seguimiento a los avances. Ingrid hace mucho, pero es generar un grupo que la acompañe.

Además, construir un plan y no la suma de las partes. También tener un diagnóstico comunitario, viendo las principales acciones que hay que realizar, para dar dirección, pero a veces es al revés, se hace lo que las organizaciones quieren para aportar al número del CCCI.

Entrevistada: más presencia en los procesos, porque a veces se organizan procesos y la Municipalidad no da suficiente apoyo o seguimiento.

Entrevistador: el plan de trabajo, seguimiento y evaluación se hace a través de matrices. Tanto en el Consejo como en los ejes, ¿así funciona? ¿cuál es su consideración al respecto?

Entrevistado: se lee y se comparte, pero a veces que no tienen interrelación, por ejemplo, cosas que se trabaja con niñez, pero no con personas adultas. Aunque se diga que sí, no hay ejes transversales de desarrollo.

Entrevistada: es una matriz, donde se pregunta lo que se puede aportar a cada uno de los objetivos. Creo que es muy importante tener un panorama claro de la problemática o situación que se va a tratar, porque si no, van a hacer esfuerzos sobre lo bueno que se hizo, pero nada más. Que no sea sólo completar una matriz, sino que, por ejemplo, a partir de lo que las personas quieren, se puede generar una ruta de trabajo, donde las comisiones entrelacen.

Entrevistador: considerando que participan en diferentes ejes ¿han observado una forma homogénea de trabajar entre los mismos?

Entrevistado: no creo que haya una forma homogénea, cada eje se las ingenia para poderlo hacer. Algo que funciona muy bien en el eje de Niñez, es que las instituciones se conocen, cómo trabajan y hay mucha voluntad para hacer las cosas, pero no hay una forma estandarizada para llevar cada una de las

	<p>comisiones.</p> <p>Entrevistador: considerando que participan en otros CCCI, en los cantones de La Unión y en Curridabat ¿Qué diferencias en observado?</p> <p>Entrevistado: en Desamparados, los líderes de las organizaciones tienen voluntad para ejecutar acciones en otros, ni siquiera han generado acciones específicas, porque no se pueden poner de acuerdo entre las instituciones, la participación es más reducida, y hay mucho control de la Municipalidad, por lo que hay poca posibilidad de trabajar en comisiones, hay menos apertura.</p> <p>Además, en una de ellas sólo pueden participar las personas directoras, por un tema de rapidez en la toma de decisiones, pero en nuestro caso el director no puede, además, tenemos poder para hacerlo respecto al plan estratégico de la organización. Por mencionar algunos ejemplos.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Anexo 13: Entrevista a representante de la Asociación Desampa Inclusivo en el CCCI**

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	26/5/2022
Método	Entrevista semiestructurada; vía ZOOM
Entrevistador	Daniel Alfaro Balletero
Persona entrevistada	Luis Flores; representante de Asociación Desampa Inclusivo en el CCCI
Introducción	<p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022.</p> <p>El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
Preguntas	<p>1. ¿Desde hace cuánto tiempo participa su institución/ organización en el CCCI de Desamparados?</p> <p>Entrevistado: desde 2018, aproximadamente.</p> <p>2. ¿De qué manera participa su organización en el CCCI y los ejes que la componen? Aporte en actividades, participación en la elaboración del plan de trabajo, así como en seguimiento y evaluación.</p> <p>Entrevistado: participamos en las reuniones del CCCI, y hemos enviado delegados a diferentes actividades organizadas por el CCCI, y hemos organizado actividades bajo el mismo. Por ejemplo, actividades en la Semana Nacional de los Derechos, actividades en el parque, charlas en temas de discapacidad, así como de apoyo, por ejemplo, el Día contra la Homofobia, Día del Orgullo Gay, entre otras.</p>

3. ¿Cuáles han sido las razones, beneficios o incentivos para que participen en dicho Concejo, o en su defecto ¿para no participar en el mismo?

Entrevistado: la articulación interinstitucional, es muy bueno. Otro, incentivar la participación ciudadana. Como ONG, posicionar el tema de discapacidad ante las demás organizaciones. Y otro punto medular, trabajar en conjunto para que otras organizaciones lleven el tema de discapacidad a sus diferentes oficinas, departamentos, etc.

4. ¿En cuáles ejes del Concejo participa, actual o anteriormente?

Entrevistado: en el de Género, Diversidad, Multiculturalidad con Enfoque de Derechos Humanos.

5. ¿Cómo son los procesos de trabajo de actividades, así como del seguimiento y evaluación del trabajo realizado en el CCCI y el eje en el que participa?

Entrevistado: creo que desde la parte de comunicación no se hace un buen manejo, sobre todo, porque creo que el CCCI en algunas instancias no cuenta con el peso que debería tener, es decir, la importancia que tiene dentro del mismo cantón. Debería de ser aún más notorio y verse como una junta de notables, a la hora de abordar los temas. Sin embargo, en algunas de las reuniones o actividades, hay temas que no tienen mucha incidencia y la participación es un poco desinteresada, inclusive uno se cuestiona que tanto alcance tiene el CCCI para incidir en lo que se necesita.

Sobre las reuniones de seguimiento, no hay. Se puede pedir un informe de labores, tal vez, pero ni en el eje ni en el CCCI hay forma de tener retroalimentación sobre lo que se está haciendo o estar atento a ciertas fechas. Por ejemplo, he presionado en el eje para celebrar una fecha conmemorativa como el Día de los Derechos y no ha habido resultados. Las reuniones del CCCI son cada mes, y del eje, cada muerte de obispo. No se ha tenido la posibilidad de comentar todo esto porque se llega y se dan muchos temas. Para que la organización tenga representación, en ocasiones envío un delegado. Por otra parte, se menciona que tienen mucho trabajo y lo puedo llegar a entender, pero el problema es que el CCCI se ve invisibilizado.

6. En su opinión, ¿cuáles son los principales logros en el CCCI, así como en el eje en que participa?

Entrevistado: antes de la pandemia, el CCCI y el eje eran increíbles, porque se hacían muchas actividades en conjunto; pero la pandemia nos afectó mucho, porque antes se trabajaba presencial, así que había más convocatoria y muchísimo más interés a la hora de participar en diversas actividades, porque eran muy llamativas. Sin embargo, la pandemia vino a individualizar las organizaciones de nuevo, y falta coordinación, de haber trabajado algunos puntos desde la virtualidad, aunque ahora tenemos que reencontrar el trabajo que se estuvo realizando, de nuevo, aunque no se ha hablado de eso.

Entrevistador: ¿Usted me podría mencionar algunos logros relacionados específicamente con temas de inclusión o de discapacidad?

Entrevistado: hemos dado charlas educativas en temas de discapacidad para los miembros del CCCI, realizado actividades promoviendo el tema de la discapacidad, sin embargo, creo que falta mucho por hacer. Además, diría que tener espacios dentro del CCCI, donde posicionamos el tema de discapacidad,

	<p>contemplar el tema de la discapacidad en una actividad, siendo asesores sobre el tema en el CCCI.</p> <p>7. En su opinión, ¿cuáles son los principales retos en el CCCI, así como en el eje en que participa?</p> <p>Entrevistado: respecto al eje, posicionar más los temas acordes con el trabajo que se ha estado realizando, porque se han visto muchas actividades, pero realizadas por separado, no como eje, invisibilizando las organizaciones que están en el mismo.</p> <p>La falta de presupuesto, trabajar en el eje es muy difícil porque se depende de otro tipo de recursos, tanto de la Municipalidad como de las ONG, que están muy limitadas lo que conlleva no realización de actividades.</p> <p>Sobre el CCCCI, la promoción a nivel de la Municipalidad me parece escasa, y el Concejo Municipal debería estar involucrado en el CCCI, porque muchos de los proyectos que se manejan, los regidores pueden llevarlos directamente al Concejo Municipal. Además, también tiene que estar el alcalde o alcaldesa, porque es un panorama que se ve a nivel cantonal.</p> <p>También, promover otros alcances, por ejemplo, que haya una comisión consultora de diferentes proyectos que se están manejando en la Municipalidad. Siento que el CCCI tiene mucho potencial para realizar diversas acciones, puede ser uno de los promotores para crear una política cantonal, es vital para dar a conocer e informar las diferentes acciones que realizan las instituciones en el cantón.</p> <p>La iniciativa es muy linda y me siento orgulloso de pertenecer, sin embargo, está el gran reto de poder llevar el cantón a un lugar donde sea cada vez más accesible, inclusivo y que se esté informado del que hacer del cantón, además, incentivar la participación. Me agrada mucho la diversidad de temáticas de las instituciones que conforman el CCCI, sin embargo, el problema es la promoción, la falta de un planeamiento concreto y que posteriormente se presenten resultados.</p> <p>8. En su opinión, ¿cuáles son los principales aspectos por mejorar en el CCCI, así como en el eje en que participa?</p> <p>Entrevistado: la comunicación, porque nos comunicamos mensualmente en el CCCI, y en el eje, no, prácticamente no hay comunicación, la última vez que me comuniqué fue para insistirles en una actividad y no se logró.</p> <p>Otro elemento, tener espacios donde nos podamos conocer a fondo entre las personas que conformamos el CCCI, es importante y necesario especialmente entre los miembros nuevos, para que conozcan cómo funcionan otras organizaciones.</p> <p>Por otra parte, incentivar un trabajo en red, donde sea un trabajo de cooperación interinstitucional, yo no veo que esté vigente, no hay un incentivo donde se invite a que el trabajo no sea por ejes, sino a todos en general.</p> <p>Relacionado con discapacidad, lugares accesibles, por ejemplo, el Museo de la Carreta es muy inaccesible. Creo que el tema de discapacidad debiera ser transversal, estando en los diferentes ejes y no solamente en uno, Sin embargo, no participamos en otros ejes porque eso es por dedo.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>9. ¿Qué recomendaciones puede aportar para mejorar el trabajo del CCCI?  Entrevistado: como comentaba, que los regidores pudieran asistir a las reuniones del CCCI, porque me parece que no maneja ningún tipo de presupuesto y debería de asignársele uno, desde donde podamos estar constantes, por ejemplo, una página de Facebook del CCCI, dónde se promueva las organizaciones que forman parte de este. Tener una comunicación más asertiva y constante con las demás personas del eje, que dé sentido de pertenencia e incluso a través de signos externos, por ejemplo, una camiseta, cosas que sean parte del CCCI.</p> <p>A nivel organizacional, lo que se está haciendo va bien, Ingrid ha hecho un buen trabajo, pero todavía hace falta más seriedad de parte de la Municipalidad. Por ejemplo, no hay un proyecto de la Municipalidad de un seguimiento o que vea necesario que se trabaje en conjunto, en Desamparados el tema de discapacidad, si no es por nuestra organización, no se nota. Por eso él CCCI es una forma de colaborar para incidir y llegar a la unión de diferentes organizaciones. Que las reuniones del CCCI se muevan a los diferentes distritos, y así la gente pueda conocer al respecto, tener audiencias para que también el CCCI conozca sobre asociaciones, iniciativas.</p> <p>Entrevistado: usted ha comentado varias veces el tema de la comunicación ¿cómo es la comunicación interna?  Entrevistado: es por correo, luego nos ponen un mensaje en el chat de WhatsApp para recordarnos. Hay un chat del CCCI y otro del eje, aunque el de este último prácticamente está muerto. En el del CCCI, son algunas organizaciones las que enviamos mensajes para promover eventos. Sería importante un perfil propio en Facebook, para promover actividades y visibilizar lo que se hace, incluso transmitir en vivo, para que otras personas de otros lugares puedan darle seguimiento, llegar a acuerdos, leer comentarios, acercaría a la población.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Anexo 14: Entrevista a la secretaria técnica del CCCI de Desamparados**

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	15/6/2023
Método	Entrevista semiestructurada; vía TEAMS
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Persona entrevistada	Ingrid Marín; Municipalidad de Desamparados; secretaria técnica del CCCI
Introducción	Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022.

	<p>El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
<p>Preguntas</p>	<p>1. ¿En qué momento y de qué forma se decide la conformación de los ejes? En relación con los temas u objetivos que cada eje persigue, instituciones que lo conforman, entre otros.</p> <p>Entrevistada: cuando ingreso los ejes ya están estipulados, de niñez, adolescencia y juventud, estilos de vida saludable, desarrollo económico local y convivencia ciudadana. No existen documentos de eso, creo que fue una consultoría con UNICEF, que determinó el trabajo por ejes y la conformación.</p> <p>Posteriormente, se unifican los ejes niñez, adolescencia y juventud y estilos de vida saludable, por afinidad de población meta. Además, por el recurso humano, pues solo participaba un Área de Salud y una promotora del Ministerio de Salud, para quienes es complejo desarrollar acciones en todo el ámbito de estilo de vida saludable. Se conservan los nombres, algunas acciones van dirigida a otra población, pero la mayoría es a población joven, por lo que se realiza trabajo conjunto.</p> <p>El eje de Derechos Humanos, anteriormente Género, Diversidad, Multiculturalidad y Accesibilidad con enfoque de derechos humanos, se hace identificando que estos temas quedan por fuera, adultos mayores también. Los representantes de estas poblaciones indican que no se está transversalizando o se les deja de lado; la conformación de este eje obedece a una respuesta de la realidad y la necesidad del momento.</p> <p>Entrevistador: ¿la participación institucional es la misma? Están Desamparados Inclusivo, la OFIM, el MEP. Antes estaba el INAMU, pero no han vuelto a enviar participante. La persona que participaba está pensionada. El Decreto establece que participan las instituciones públicas con representación en el cantón, estarían obligados a participar si tuviésemos una sede, en buena teoría, pero no tenemos sede del INAMU, entonces no hay una obligatoriedad.</p> <p>Entrevistador: ¿Hay otras instituciones que tampoco tengan sede y sí participen?</p> <p>Entrevistada: Teníamos a DINADECO. Se va a incorporar la señora del IFAM, Maritza Fallas, pero hace poco empezamos el contacto con ella, se le está informando de las reuniones, pero, como el Decreto no lo establece, no es necesario. Siguen participando las mismas instituciones, nada más tuvimos de baja al INAMU y a DINADECO. MIDEPLAN no sigue participando presencialmente, pero mandan la justificación de la ausencia.</p> <p>Entrevistador: Ahora la asesoría de los CCCI la tiene el IFAM.</p> <p>Entrevistada: El IFAM tiene asesoría, pero MIDEPLAN, hasta donde tengo entendido, sigue conservando las competencias. Los informes y todo lo demás sigue rindiéndose a MIDEPLAN</p> <p>Entrevistador: en cuanto a los objetivos ¿siguen siendo los mismos? ¿Y la forma en la que se establecieron los ejes ¿sabe si esa consultoría que mencionó se basó en algún plan, diagnóstico?</p> <p>Entrevistada: no sé, en ese momento yo no laboraba y no existe un registro, creo que fue UNICEF, pero desconozco quién fue el ente consultor.</p>

	<p>Entrevistador: los objetivos de cada eje están muy enfocados al tema social pero No hay un eje ambiental o de infraestructura. ¿Por qué existen estos ejes y no otros?</p> <p>Entrevistada: Las decisiones de cómo se rigen o van a trabajar, le corresponde a la autoridad que dirige o coordina el CCCI.</p> <p>Entrevistador: ¿sabe si se informó la dinámica de participación, donde otras instituciones tengan conocimiento de que pueden participar en más de un eje?</p> <p>Entrevistada: pueden participar en más de un eje. los ejes, es una estructura que se hizo para coordinar el plan de trabajo; las instituciones ingresaron en cada eje, porque el plan de trabajo se elabora por ejes, pero se ejecuta en conjunto. Nos aseguramos de que, con los ejes, exista una temática transversalizada, conseguir el objetivo que se busca, que al menos una acción se realice en estas temáticas.</p> <p>2. ¿Cómo se establecen los objetivos anuales según cada eje y la forma en que se les da seguimiento? Comentar cómo trabajan tanto los resultados positivos, como los que se deben mejorar.</p> <p>Entrevistada: el objetivo se construye generalmente el año anterior, en el último mes de reunión. se hace un plan de trabajo y se van construyendo los objetivos, cada eje, porque las instituciones conocen las situaciones. En la primera reunión del año siguiente, se validan con el CCCI en pleno o valida la alcaldesa o su representante. En la misma reunión, se les hacen los ajustes y las modificaciones.</p> <p>El seguimiento mínimo es trimestral, dar los logros obtenidos, las actividades, cuántas personas participaron, mostrar los indicadores y demás. Por eso se trabaja por ejes, es una forma de poder realizar, más práctica, el desarrollo del trabajo. Se rinde información al Sistema de Planificación de la Municipalidad. Cuando hay rezago, de mes por medio se tiene la reunión presencial del CCCI; el otro mes hay reunión o llamo al encargado del eje para ver los avances.</p> <p>Entrevistador: ¿Hay ejes que tienen un seguimiento diferenciado? ¿cuáles son los ejes con seguimiento más continuo?</p> <p>Entrevistada: exacto. Convivencia Ciudadana y Derechos Humanos.</p> <p>Entrevistador: ¿cómo se trabajan los resultados positivos y negativos?</p> <p>Entrevistada: la información se pide y verifica que cumpla con los indicadores solicitados. Cuando hay un resultado negativo, se pide que justifiquen las desviaciones que tuvieron. Hemos tenido muchos problemas con convocatorias, la gente ya no quiere participar igual, entonces se hacen alternativas, como grabar videos, por ejemplo. Los resultados negativos, los tratamos de transformar por lo menos para ofrecer a la ciudadanía lo que se había estipulado en el plan.</p> <p>Entrevistador: ¿es un tipo de retroalimentación, un proceso de aprendizaje?</p> <p>Entrevistada: Un proceso de adecuación a las dinámicas actuales, la asistencia de la gente no es la misma; ahora hacemos podcasts, videos cortos o infografías. Es transformar lo que no dio resultados.</p> <p>Entrevistador: ¿esto sale en el seguimiento y se transforma durante el año?</p> <p>Entrevistada: exacto; si no se pudo, queda pendiente para el próximo año y se retoma.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Entrevistador: ¿por qué considera que participa menos la gente?  Entrevistada: siento que a la gente ya no le interesa ese tipo de cosas.</p> <p>3. ¿Qué instrumentos utilizan para ese seguimiento y/o evaluación?  Índices, etc. Por ejemplo, de ser indicadores ¿hay homologación sobre el tipo de indicadores?  Entrevistada: nos ajustamos a lo que pide Planificación de la Municipalidad anualmente o lo que pide la alcaldía. Planificación le pide información a la alcaldía, la alcaldía me la pide a mí, yo la remito a la alcaldía. La información que yo les pido a las instituciones para que me brinden me la pueden pasar hasta por un mensaje de WhatsApp, yo hago un cuadro de Excel, donde anotan las actividades pendientes por ejes, fechas de lo que se hizo, instituciones participantes, personas que llegaron a la actividad, valor público y logros obtenidos. De no ejecutar, indicar si hubo un cambio de fecha o actividad, por qué no se desarrolló y las acciones de corrección.  Entrevistador: ¿utilizan indicadores de desarrollo, indicadores cantonales?  Entrevistada: los indicadores van por actividad en el plan de trabajo, siempre se les ponen los indicadores, con la información brindada, veo si se cumplen o no. Si falta información, llamo al coordinador o a la persona que lideraba la actividad y le consulto.  Entrevistador: ¿pero se trabaja con indicadores, por ejemplo, de competitividad, o queda abierto según cada eje, donde elige si usarlos o no?  Entrevistada: no se trabaja con ese tipo de indicadores, no se han ingresado, no se ha establecido, no lo han solicitado.  Entrevistador: ¿Este tipo de indicadores, se desarrollan de acuerdo con lo que pide el área de planificación de la Municipalidad y el sistema DELPHOS?  Entrevistada: DELPHOS está trabajando con este tipo de indicadores, pero el CCCI lo quitaron de meta, antes el CCCI era una meta a nivel de planificación, no sé por qué lo eliminaron y ahora es parte de la meta operativa de la alcaldía, eliminaron presupuesto, quedó como una tarea de la alcaldía.  Entrevistador: ¿me podría explicar la diferencia?  Entrevistada: no, tendría que ser Planificación de la institución. a mí simplemente me dijeron el CCCI ya no es meta, ahora está dentro de la meta operativa de la alcaldía, o sea, el CCCI es una actividad de una meta.  Entrevistador: imagino que la alcaldía, si quisiera, tiene la autoridad para que el CCCI vuelva a ser una meta del área de planificación ¿se ha hecho este esfuerzo?  Entrevistada: no, no hay un interés.</p> <p>4. ¿Se ha seguido un método de planificación, ejecución y evaluación desde que comienzan a operar los ejes?  Entrevistada: sí, la matriz es propia del CCCI, se usa para el plan de trabajo, incorpora indicadores, los resultados esperados, observaciones, fechas, recursos, instituciones involucradas. Ésta matriz se hizo y aprobó hace varios años en el CCCI.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. ¿De qué forma participan la alcaldía y el Concejo Municipal en el CCCI, así como en los ejes?

Entrevistada: el Concejo dejó de participar como en el 2016. La alcaldía, la participación es muy relativa, depende del alcalde, si es más propositivo. Ahorita tenemos una participación de presencia y apoyo a las actividades, pero no de propuesta hacia el CCCI. Varía dependiendo de cada alcalde. El Concejo no envió justificación de por qué dejaron de participar. Hay un tema, puede tornarse muy político. Pero es importante, en tanto el representante esté convencido de que el CCCI funcione, si no considera que sea importante, no le encuentra beneficio, un valor agregado, sino que participa por cumplir con las reuniones, no va a caminar. Sería oportuno que participe alguien del Concejo Municipal, desde algún área vinculada al trabajo en específico, que propongan proyectos, acciones que se puedan desarrollar, articular. Pero sin presupuesto, siendo reducidos a una actividad, es complejo, el CCCI queda en cumplimiento de indicadores y reuniones.

Entrevistador: en ese caso ¿se convierte en algo técnico sin músculo político?

Entrevistada: sí.

6. En su opinión, ¿cuáles han sido los principales logros identificados en las temáticas relacionadas con los ejes, desde el periodo de operación de estos?

Entrevistada: la articulación entre las instituciones, que puedan fluir y trabajar en el CCCI, bilateralmente o con más instituciones, hay una confianza y relación entre las mismas. Lograr el conocimiento de lo que están haciendo las otras instituciones, que sepan que hay un trabajo y un plan del CCCI, es un logro.

Un proceso de reconocimiento del CCCI a nivel de cantón, con la gente, aunque no conozcan exactamente qué es. Un logro era tener el presupuesto, lo quitaron, pero daba facilidades. En el eje de Desarrollo Económico Local se ha iniciado y consolidado un proceso de emprendimientos, que se ha fortalecido. Hemos podido retomar las acciones que nos quedaban pendientes de años anteriores e ir las realizando, hay preocupación porque se cumplan las acciones.

Entrevistador: ¿el trabajo continuo responde a una planificación anual o a una más amplia?

Entrevistada: hay acciones de planificación bianual, por ejemplo, en el eje de Desarrollo Económico Local y en el de Convivencia Ciudadana. El año pasado empezó a ser bianual y este año se retomaron algunas acciones.

Entrevistador: ¿qué posibilidades hay de que esto se traslade al CCCI?

Entrevistada: es lo más simple pero como no hay compromiso de recursos y demás, es más fácil hacer una planificación bianual, permitiendo no sentir que solo son actividades, sino que permite desarrollar procesos más completos. Pero hasta que no se tenga la consigna de bianual, trianual, quinquenal, no se va a desarrollar, y la consigna debe de salir de la necesidad del eje, como el caso de Desarrollo Económico Local, que fue validado por el alcalde en ese momento, o como una directriz de la alcaldía.

7. En su opinión, ¿Cuáles han sido los principales retos identificados en las temáticas relacionadas con los ejes, desde el periodo de operación de estos?

Entrevistada: creer en el CCCI. Hay muchas redes, la gente está cansada, hay una sobrecarga de trabajo, los recursos que les están dando a las instituciones son super limitados. Aunque se les indica identificar las acciones de articulación, las incorporan y eso es nuestro plan de trabajo, y van dotando de recursos estas actividades. Si ni el ente rector le da recursos al CCCI, pedirles a las otras instituciones que den, es complicado. La continuidad de la participación varía mucho, las instituciones no tienen arraigado el nivel de compromiso que deben tener un representante, porque el Decreto es participación, cumplir con lo más simple, la reunión. Depende de la personalidad y mística de la persona que esté en el CCCI. También está la motivación, después de la pandemia ha sido complicado, la gente no llega con el mismo interés, las mismas ganas.

8. En su opinión, ¿cuáles son los principales aspectos por mejorar en el CCCI, así como en los ejes?

Entrevistada: se necesita mayor involucramiento a nivel propositivo por parte de la alcaldía, una guía que se trace a nivel político, una estrategia de trabajo, más allá de las reuniones mensuales, no por menospreciar las labores operativas, pero no se está aprovechando lo que se podría hacer. Es uno de los desafíos más grandes que se tienen, vender la idea y a quién le toca, Porque, personalmente, yo voy interesada en vender la idea o convencer a la gente, no que es el CCCI, cuando esperaríamos que las autoridades que estén sean las que más conozcan sobre los alcances y las posibilidades de expansión que tienen con un CCCI, que reúne instituciones públicas.

Trazarle una ruta estratégica al CCCI, verlo estratégica y no operativamente es uno de los principales retos; se venía logrando, pero hubo un cambio completo desde el área de planificación de la institución.

Entrevistador: ¿los cambios que menciona de liderazgo, recursos, técnicos, en qué momento suceden?

Entrevistada: del año pasado a este.

9. ¿Qué recomendaciones puede aportar para mejorar el trabajo del CCCI, así como en los ejes?

Entrevistada: se necesita un compromiso de los jefes de las instituciones que asisten, que el CCCI tuviera validación a nivel de presupuesto, de ejecución, de evaluación, a nivel de las otras instituciones, para que se vean comprometidas y con interés en participar, ver cómo hacer para que las otras instituciones incorporen dentro de sus planes de trabajo al CCCI. Las instituciones que lo tienen incorporado dan un mejor rendimiento en articulación y coordinación en el CCCI, que las que tienen la participación y no la ejecución.

Otra, que estamos aplicando, es que, al menos 2 reuniones al año sean para retroalimentación, capacitación o crecimiento de la persona que asiste al CCCI, porque hemos notado un desgaste en la persona, la falta de interés. Queremos reactivar el interés, la mística de trabajo, de articulación que existía.

Trazar planes de trabajo que sean bianuales, con actividades anuales o trianuales, sería alguna forma de comprometer aún más. En definitiva, tiene que existir presupuesto específico para los CCCI y tiene que haber involucramiento propositivo de parte de la alcaldía, la alcaldía coordina los CCCI, No se puede delegar en la Secretaría todo, ésta es para llevar el hilo de los acuerdos, actas, minutas, informes, lo más administrativo.

Poder hacer ese vínculo estratégico entre las articulaciones institucionales debería de ser desde la parte política. El Decreto establece directores, pero no siempre participan; en tanto la alcaldía esté presencialmente, negocie, dirija, va a tener que empezar a subir el nivel de participación en cuanto a la jerarquía de los participantes. Se aboga que al menos para la validación de los planes de trabajo, vayan los directores o quienes toman las decisiones a nivel cantonal, son ocupados, pero si lo aprueban, tiene el compromiso de que se ejecute y siguen enviando participante que le dé seguimiento a los acuerdos, pero se tiene el abal de la dirección.

Pasa que, al hacer el plan de trabajo, no se pueden comprometer y pedimos que envíen alguien con capacidad de decisión al CCCI; pero si está la alcaldía es diferente que exija alguien con esa capacidad a que yo lo haga.

Entrevistador: ¿considera que la alcaldía podría tener poder para convocar a quienes tienen poder de decisión en las instituciones.

Entrevistada: totalmente. La convocatoria cuando estaba don Gilbert y yo le decía que no venía alguien, llamaba para hablar lo que pasaba. Es muy diferente la confianza, el nivel de respuesta que se espera le brinden a un alcalde, si llama una secretaria no tiene el mismo impacto, ni relevancia. Es diferente que a quien se reconozca sea la alcaldía, que esté comprometida, que lidere y ejecute, a una que diga que no cree en eso. Cuando alguno no estaba participando o algún asunto se ponía feo, don Gilbert inmediatamente llamaba a cuentas y doña Mauren también.

Entrevistador: podría indicar los ejes, del más fuerte al menos.

Entrevistada: Niñez, Adolescencia y Juventud, porque se reúnen por aparte, tienen el Subsistema Local de Niñez, Adolescencia y Juventud, pero ahora les piden que se reúnan por aparte; el mismo plan del Subsistema se presenta en el CCCI porque como es una mesa de articulación, se está articulando y se pide ayuda de otras instituciones. Desarrollan procesos formativos y actividades, son más constantes en los temas de trabajo anual, tienen mayor cantidad de población meta. Después, Desarrollo Económico Local tiene procesos formativos y actividad comunitaria.

El eje de Convivencia Ciudadana, realizan acciones que pueden crear un impacto en la población, a pesar de que no son tantas como en el primero. El eje más pequeño, en cuanto a accionar, en impacto y demás, es el de Derechos Humanos, por la cantidad de participación que tiene. Porque cada persona que participe en los ejes, va a generar más acciones, llegar a más gente, son más cabezas pensantes; no se puede pretender que un eje como Derechos Humanos, de prácticamente 3 instituciones participantes, vaya a generar la misma cantidad de actividades o de impacto en la población, que un eje que tiene a 12 personas.

Entrevistador: ¿Considerando la transversalidad de temas entre Niñez, Adolescencia y Juventud y Derechos humanos, se ha considerado fundir

	<p>estos dos ejes?</p> <p>Entrevistada: no, porque sería quitar los ejes y trabajar todo en conjunto. Se trabaja derechos humanos para niños, niñas y adolescentes; y el otro espacio, hace acciones para adultos mayores, personas con discapacidad.</p> <p>Entrevistador: ¿se ha buscado que tenga más soporte de las instituciones de Niñez y Adolescencia?</p> <p>Entrevistada: participan y ayudan, pero en un plan de trabajo se necesita alguien que lidere, no le voy a decir a una persona de la OFIM que lidere por actividades del eje, cuando no va a poder porque su trabajo no solo es el CCCI. El trabajo no es exclusivo por temática, se permea los otros ejes, principalmente en lo preventivo, que es lo del CCCI. Por ejemplo, Desamparados Inclusivo no participa y el representante, también lo hace por CONAPDIS. Si tuviese cede del CONAPAM, tendría al representante</p> <p>Entrevistador: ¿los cambios, a partir del cambio de liderazgo, fueron inmediatos?</p> <p>Entrevistada: sí</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Anexo 15: Entrevista a personas funcionarias del IFAM

Guía de preguntas a personas participantes del CCCI	
Fecha	20/6/2023
Método	Entrevista semiestructurada; vía TEAMS
Entrevistador	Daniel Alfaro Ballesteros
Personas entrevistadas	Maritza Fallas, Mike Osejo; Promotora y Director Ejecutivo; IFAM; Secretaria Técnica del CCCI
Introducción	<p>Análisis sobre la posibilidad de coordinación y articulación del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón de Desamparados, en los procesos de desarrollo local, respecto a la ejecución de acciones entre los años 2016-2022.</p> <p>El presente instrumento pretende identificar el funcionamiento del CCCI a través de los ejes de trabajo por los que éste opera; la información es de carácter académico, por ende, no será divulgada y es de carácter anónimo.</p>
Preguntas	<p>1. ¿A partir de qué momento el IFAM asume, operativamente, responsabilidades respecto a los CCCI?</p> <p>Entrevistada: todavía está en proceso porque el Decreto estipula algo que venía en la Ley y no tenemos claro. Como promotores presentamos un oficio a las autoridades, para que fuera validado, donde estaban las competencias que debería asumir IFAM, porque de acuerdo con la normativa MIDEPLAN sigue siendo quien debe orientar los aspectos conceptuales y metodológicos de los CCCI.</p> <p>El oficio que hicimos, donde definimos qué es lo que tenemos que hacer es de este año, y recientemente lo estábamos manejando nosotros como promotores, definiendo que nuestra función es verificar la existencia de las actas de los CCCI, que cuando se reúnan haya un acta. Dentro de cada CCCI tienen que existir comisiones de diferente área, como la parte social, económica, ambiental, infraestructura, cultura, deportes.</p> <p>La encargada de Desamparados me dijo que básicamente hacen actividades, así que la existencia de estas comisiones no la pude constatar,</p>

porque yo no he ido a las sesiones, no me han invitado, yo he insistido pero la muchacha me explicó que la normativa establece que debe participar la representación institucional en el cantón, y el IFAM no la tiene; es una institución que ayuda, asesora, capacita y financia las municipalidades, a nivel nacional pero estamos en Moravia, debería estar en el CCCI del cantón, de acuerdo con la normativa pero como promotores sí estamos. Verificar la existencia de las comisiones es otra función, mantener un control de los CCCI activos actualmente, asistir a las sesiones de los CCCI, siempre y cuando nos convoquen, la activación de los CCCI, si la Municipalidad lo solicita, dada la autonomía de los gobiernos locales no se les puede imponer. Nosotros los apoyamos y acompañamos.

También recopilamos los informes, que no implica revisar, ajustar, nada más recopilar los informes que las municipalidades quieran remitir al IFAM. Son los 8 puntos que cumplimos como promotores en el IFAM.

Entrevistador: ¿Qué es un promotor? Además de las funciones que me comenta

Entrevistada: somos un enlace regional del IFAM, los promotores tenemos 10 Municipalidades asignadas, las cuales debo atender en lo que requieran, sobre las áreas sustantivas que trabaja el IFAM, capacitación, asesoría, asistencia técnica y financiamiento. Entré al IFAM desde el año 95 y de todos los años que llevo trabajando, absolutamente todas las municipalidades requieren asesoría en cualquier momento, sobre todo, cuando cambian las autoridades, que nos preguntan desde lo jurídico, administrativo, tributario, y ahí es importante que el IFAM esté.

2. ¿Cuál es el rol que desempeña el IFAM con los CCCI?

Entrevistador: serían los 8 puntos que mencioné: asistir, apoyar, recopilar los informes, mantener un control de los CCCI activos, verificar la existencia de las comisiones dentro de los CCCI, que hagan actas o minutas, que se cumpla el cuórum, que, cuando no hay, se hace una reunión de coordinación y articulación en algunas municipalidades.

En cada cantón el CCCI funciona diferente; el que coordina, por normativa, siempre debe ser la alcaldía, a veces delegan la planificación en el departamento de planificación, la persona planificadora es la que lleva el control de las sesiones del CCCI. Pero ellos deciden cómo lo hacen, la autonomía municipal siempre se tiene que considerar, considero que en el país a veces se pretende violentar la autonomía municipal y ese es un principio constitucional, no se debe hacer.

Entrevistador: ¿Cómo se diferencia el trabajo que se hace desde el IFAM del que se hace desde MIDEPLAN, en el caso de los CCCI?

Entrevistada: MIDEPLAN tiene la rectoría de los CCCI, por normativa, hicieron los manuales, no pueden abandonar y decir que ahora le toca al IFAM. Ahora hay un Decreto y por jerarquía, un decreto no está por encima de la ley.

Entrevistador: ¿dónde se establece que el trabajo debe ser por comisiones?

Entrevistada: eso lo buscamos e investigamos al hacer la nota para que las autoridades vieran el rol que asumiríamos.

Las comisiones también van a depender del alcalde, porque depende del sistema de trabajo que tenga cada gobierno local y áreas que le interesen

más. Pero sí las básicas, la parte social (niñez, adolescencia, educación, salud), la económica, la ambiental (gestión integral de residuos, cambio climático, gestión de riesgo), infraestructura (vialidad, edificios), cultura y deporte; son comisiones muy amplias, por constitución a los gobiernos locales les toca todo.

Entrevistador: Al observar o asesorar en la elaboración de estas comisiones ¿con base en qué se establece lo que cada comisión trabaja?

Entrevistada: lo establece la guía que construyó MIDEPLAN, de funcionamiento de los CCCI. Yo pienso que se tiene que ajustar, porque está hecha para el trabajo de MIDEPLAN y si el IFAM es el que lo va a hacer, entonces tiene que ajustarse al IFAM.

Entrevistador: ¿Cuándo el IFAM asesora los CCCI, al revisar las actividades realizadas, se verifican con base en qué se desarrollaron? Por ejemplo, indicadores. Por otra parte, al recopilar los informes de los CCCI ¿se hace alguna evaluación o seguimiento?

Entrevistada: no, nada más se recopilan, entre las funciones de los promotores se habla de recopilar, nada más. Considero que eso es función de MIDEPLAN. Sobre lo primero, en realidad en el CCCI lo que se hace es articular y coordinar entre instituciones con representación cantonal con el gobierno local, las funciones y la planificación operativa que tienen para ver de qué manera se contribuye con el desarrollo local. Cuando se constituyeron los CCCI, se visualizó ese desarrollo cantonal con un trabajo articulado y coordinado de las instituciones presentes en el cantón.

Yo estoy desde el principio, esto viene a raíz de un proyecto de la UE, donde se inició la Ley de Traslado de Competencias, los CCCI, fue uno de los productos del proyecto y basado, principalmente, en que los recursos son escasos, y que hay que maximizar el uso de los recursos, fue que se crearon los CCCI, para no repetir acciones, no desperdiciar recursos y para coordinar y articular en cada cantón.

Entrevistador: ¿El reglamento establece que se pueden hacer proyectos, ha visto que se realice esto desde los CCCI?

Entrevistada: no, no lo he visto en ninguna Municipalidad, lo que se hace es coordinar y articular y la planificación operativa, casi ni eso, porque en las sesiones cada una expone, a principio de año, su plan operativo, su plan estratégico y su plan de desarrollo, y cada una se ve coincidencias, pero es complicado, al hablar de recursos públicos y cuesta, porque tiene que haber una normativa que lo autorice.

Entrevistador: ¿De las Municipalidades con las que usted trabaja cuáles tienen CCCI activo?

Entrevistada: Aserrí, Puriscal, Acosta.

Entrevistado: legalmente debería de funcionar en todos y no dudamos que sea un instrumento de planificación, primero, territorial. Debería alcanzar niveles en términos de la región, los proyectos no pueden quedarse únicamente en un territorio, hay proyectos que requieren una coordinación a un mayor nivel (caribe, sur, GAM, Los Santos o los que se quieran definir). Hay que diferenciar los CCCI a partir del traslado al IFAM, y antes.

MIDEPLAN es el eje orientador de la planificación nacional, pero se da cuenta de que su brazo de coordinación en los territorios le es complicado, y se lo pasa a alguien que tiene esa especialidad, bagaje y manejo como

IFAM, no somos perfectos, pero tenemos la instrumentación. Otro elemento, el Código Municipal, establece la autonomía municipal y los CCCI nos llaman para apoyar en la parte logística, no nos toca tomar decisiones. Apoyar el desarrollo de proyectos territoriales y regionales, sería el gran objetivo de esto.

Nos trasladan esas competencias, pero no consultan cuántas personas tenemos y con cuanto personal contamos para atender esto, y, cómo hacer para darnos recursos de capacitación y condicionamiento, pero para el IFAM es un empoderamiento. Pero si Maritza tiene 10 municipalidades y cada una se reúne mensualmente, ella tiene que estar tratando de coordinar 2 ½ veces por semana, o sea, tiene que depurar; repito, no estoy en contra, pero necesitamos que nos den más recursos, más plazas. Deberíamos tener una herramienta nacional donde cada territorio, introduzca sus planes, se puedan ir totalizando y en algún momento, ver a nivel nacional, su desarrollo y donde podría haber proyectos regionales o nacionales, pero, desde que se dotó ese planteamiento, llevamos un año y medio y vamos tratando de adaptarlo, incorporándolo. Ha sido un reto para la institución y convencer a las Municipalidades, que, por su autonomía, no se les puede obligar, se llega con el fin de ayudar, apoyar.

Creo que los CCCI son, para los municipios y los alcaldes, un gran componente; hoy que estamos con la elección de nuevas autoridades, y nosotros con planes de capacitación, uno de los elementos que introducimos en nuestros planes es venderles a las nuevas autoridades, lo importantes que son los CCCI.

Deberíamos ir más allá, hasta la educación, que en escuelas y colegios vayan conociendo de la existencia de eso y se vaya armonizando, porque no existe esa cultura, disciplina, como elementos fundamentales te van a llevar años. Zarcero es un ejemplo de un buen CCCI, la vicealcaldesa, que ya no está, Laura Solano, es Planificadora de formación; el trabajo realizado es fabuloso, pero no sirve como una referencia genérica, sino como un caso a seguir.

3. ¿Cuál es la importancia y a qué se debe que se trasladara la función de velar por el funcionamiento de los CCCI, de MIDEPLAN al IFAM?

Entrevistado: la experiencia de trato del IFAM con los gobiernos locales, que lo operacionalizamos a través de los 9 promotores que tenemos, que en promedio tienen 10 Municipalidades. Ese encuentro, entendiendo la idiosincrasia y el manejo municipal, a la vez, es positivo, porque personas como Maritza en una municipalidad, casi no le dan pelota, pero a través de los CCCI, se mete como un caballo de Troya, y si lo hace bien, es una ganancia para la municipalidad y el territorio, en términos de incentivar para nosotros, proyectos de financiamiento, de asistencia técnica, capacitación y algo que se ha ido introduciendo, programas de articulación.

Y hasta presión de nuestro presidente ejecutivo, en las aristas del gobierno, hasta con la Asamblea Legislativa. Porque si en los funcionarios de una institución no están accionando, puede haber un poquito de presión, nuestro presidente ejecutivo es otro presidente ejecutivo, pero llega a plantear cosas de esa coordinación, no es que se cumple en todos los momentos, pero es la gran visión que jugamos y cuando nuestro presidente ejecutivo se

convierte en un articulador con credibilidad y ejecución, nos permite filtrar nuestra gran relación. Hacia eso vamos caminando y por eso hay que irlo desarrollando como habilidad, competencia, una manera de vivir, una disciplina y cultura.

4. Entre las reformas del Decreto Ejecutivo que traslada el velar por el funcionamiento de los CCCI, se menciona un informe que estos deben hacer y presentar anualmente en marzo. ¿han recibido estos informes? De ser así, ¿qué hace el IFAM posterior a la recepción de estos informes? comentar si deben cumplir con la presentación de estos o se realiza un seguimiento y evaluación del contenido de éstos.

Entrevistada: ya se han recibido algunos informes, yo no he recibido ninguno, porque las Municipalidades lo saben y los funcionarios de MIDEPLAN se los han ido diciendo.

Entrevistado: MIDEPLAN, como ente rector, debería estar llamando la atención, y por eso dije que quería instrumentos de control y seguimiento, porque puedo ser el asesor que mete los datos, pero no llamo la atención, lo debe hacer MIDEPLAN, al revisar la información y llamar la atención si no se reúnen o no avanzan, o pedir justificación.

Desde la ejecución de la directriz, empezamos suavemente, pero MIDEPLAN quedó en mandar, establecer y llevar todo un proceso de implementación, de traslado, y ahí se quedó, que yo sepa, nos quedamos esperando una serie de informes y reportes porque ellos tenían esa experiencia.

Entrevistador: ¿no ha habido la coordinación y articulación para el traslado de las competencias desde MIDEPLAN al IFAM?

Entrevistado: no se ha consolidado, sí empezó, pero tímidamente. Tuvimos una reunión, después se dificultó, quedaron en mandarnos una serie de información y condición, y hemos estado ahí. El IFAM no se queda cruzado de brazos, con lo que tiene y con lo que puede, empieza a ejercer y a tratar de establecer un proceso.

5. ¿Cuáles son los principales logros que tiene el IFAM respecto a su trabajo con los CCCI?

Entrevistada: estamos empezando con lo de los CCCI, definiendo cuales son los roles que debería asumir el IFAM, el oficio tiene fecha 11 de mayo, tenemos un mes y medio trabajando en esto y definiendo un rol nuestro, como promotores, en los CCCI, en los 8 puntos que mencioné, el rol de rector es de MIDEPLAN.

Entrevistado: nuestro logro es la parte que hemos empezado a introducir, adaptarnos, adecuarnos e incorporarnos en municipios, pero eso no tiene éxito, si bien desde ciertos municipios sí, pero desde el proceso global no, porque si tiene una región y solo uno avanza, el problema regional está y no se avanza.

Entrevistador: ¿Que MIDEPLAN no haya consolidado el proceso, en su opinión, es por falta de interés o porque en estos 13 años MIDEPLAN tampoco ha hecho avances significativos respecto a los CCCI?

Entrevistada: que grave decir eso.

Entrevistado: sí, es grave, pero hay una realidad alrededor, al final

	<p>MIDEPLAN quiere trasladarnos y decirnos que no es complicado lo que vamos a hacer, dicen que el desarrollo y la participación de los directores regionales de MIDEPLAN se va a mantener, entonces, es una nebulosa que se tiene, y no se termina de entregar. Nosotros, se vuelve algo donde se le quiere entregar algo a alguien que tampoco está tan convencido, pero no solo eso, sino que tampoco le están dando todas esas herramientas. Pero bien que mal, estamos tratando de asumir el rol que nos corresponde a pesar de todo eso, hay una solicitud de plazas adicionales para recurrir, no solo a eso, tenemos que darles prioridad a las funciones esenciales establecidas en la ley, y tratamos de aprovechar los recursos en esos elementos fundamentales, por eso mencioné la regla fiscal, yo quiero hacer más cosas, pero me veo limitado.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------