

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Carrera de Planificación Económica y Social

Trabajo Final de Graduación
Modalidad Proyecto

**Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación
Institucional Buenos Aires, período 2020-2022**

Trabajo Final de Graduación sometido ante el Tribunal Examinador para
optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Sustentantes:

Deikel Angulo Ramírez

Monserrat Gamboa Arauz

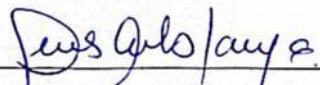
Tutora:

MAP. Auxiliadora Cascante Loría

Heredia

Febrero, 2024

Integrantes del tribunal examinador



M.Sc. Yensi Vargas Sandoval

Representante de la decanatura,
FCS



Dr. Ronald Salas Barquero

Representante de dirección,
Escuela de PPS



MAP. Auxiliadora Cascante Loria

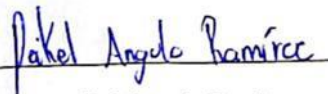
Tutora

Dr. Juan Carlos Mora Montero

Lector interno

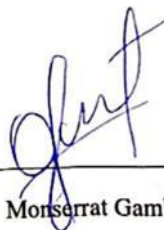
MBA. Rudy Pérez Astorga

Lector externo



Deikel Angulo Ramirez

Sustentante



Monserrat Gamboa Arauz

Sustentante

Resumen ejecutivo

Buenos Aires es un cantón perteneciente a la provincia de Puntarenas, que por muchos años se ha posicionado como una zona de pocas oportunidades, crecimiento y desarrollo. Predomina la agricultura y ganadería como principales fuentes de ingreso; el monocultivo de piña es característico, pues abarca gran cantidad de las tierras bonaerenses; el mal estado de la infraestructura vial dificulta el acceso a educación, atención médica y servicios básicos. Esto se relaciona en gran medida con que el cantón constituye la tercera extensión de red vial más grande de nuestro país y la única que cuenta con la presencia de seis territorios indígenas con rutas que dificultan su atención.

Para resolver estas situaciones es necesario el accionar del gobierno local, en coordinación con la red interinstitucional, comunal y privada, como principal ente encargado de atender las necesidades de las comunidades, así como generar desarrollo local. A pesar de que Costa Rica es un país con un discurso orientado a la descentralización, este proceso ha sido lento y sigue siendo el gobierno central el que posee mayor injerencia sobre necesidades como educación y salud.

Es en ese sentido, en el año 2011, nacen los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) bajo la Ley N.º 8801, que cede a los gobiernos locales la responsabilidad de combinar política con incidencia local, en conjunto con las instituciones representantes a nivel de cantón. El CCCI se crea con el fin de diseñar, ejecutar y fiscalizar acciones y proyectos que aporten al desarrollo local del cantón; además, son presididos por la alcaldía, o en su defecto, puede ser por la vicealcaldía. En el caso de Buenos Aires, la instancia inicia en el 2011 con poco impulso político; sin embargo, se mantuvo y para el 2016, con la llegada del nuevo alcalde, se fortalece y se le comienza a dar mayor importancia al CCCI.

La planificación conforma un proceso evolutivo, de transformación en el ámbito de la función pública, pues se trata de toma de decisiones y acciones que conduzcan al buen aprovechamiento de recursos y generar beneficios a la población, por ello resulta crucial para la conducción de este Consejo. Los CCCI precisan de coordinación, articulación y evaluación para alcanzar resultados, metas y objetivos que cumplan con las demandas de la ciudadanía, del cantón; potenciando capacidades, mejorando el acceso a oportunidades y a servicios y garantizando una

mejor calidad de vida. Por lo tanto, como ente asesor se encuentra el MIDEPLAN, responsable de guiar el accionar del CCCI en cada cantón, por medio de estrategias que permitan mayor eficiencia y eficacia en la gestión de éstos.

Por lo mencionado anteriormente, el tema de esta investigación lleva por nombre el análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de Buenos Aires, período 2020-2022. El problema de investigación planteado es “¿Cuál es la incidencia que tiene la gestión del CCCI en el desarrollo local del cantón de Buenos Aires?”.

En el objetivo general consiste en analizar la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI) de Buenos Aires, período 2020-2022, para la generación de una propuesta que fortalezca su quehacer local. Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI presente en el cantón de Buenos Aires para el conocimiento de su desempeño y su aporte al desarrollo local.
- Determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave del cantón y su incidencia en la gestión de éste.
- Generar una propuesta que potencie el modelo de sociocracia en la gestión pública del CCCI de Buenos Aires.

Para comprender a mayor profundidad los objetivos anteriores, se desarrollan teóricamente los conceptos de gestión social y coordinación institucional, planificación para el desarrollo local, descentralización y gobernanza y sociocracia. Es importante mencionar que estos conceptos están estrechamente relacionados con el tema de investigación y la propuesta generada como resultado del trabajo de investigación.

El enfoque que se presenta es cualitativo, pues busca comprender la realidad y comportamiento del CCCI, mediante un análisis de este. Asimismo, se define una investigación de tipo descriptiva, pues se busca conocer sobre las características y desempeño del objeto de estudio. Para llevarlo a cabo, se utiliza la información de actores clave y la revisión bibliográfica de distintas fuentes oficiales.

Entre las fuentes primarias que resultaron clave para el desarrollo de la investigación se encuentran funcionarios de la alcaldía y vicealcaldía, ente asesor (MIDEPLAN), instituciones

seleccionadas pertenecientes al CCCI, grupos locales organizados no participantes en el Consejo, así como entrevistas a funcionarios sobre temas relacionados con la investigación.

Durante la realización de la indagación, se presentaron ciertas limitaciones que llevaron a cambiar el rumbo del trabajo. En primera instancia, la pandemia de COVID-19 en el 2020 generó la suspensión de reuniones, acciones y actividades programadas. Además, la aplicación de técnicas e instrumentos de manera presencial no fue posible. Esto condujo a la implementación de medios virtuales para la obtención de resultados.

Como principal hallazgo para el primer objetivo de la investigación, que corresponde al funcionamiento y organización para el conocimiento de su desempeño en el cantón, se obtiene que el Consejo debe mejorar en varios aspectos, pues su funcionamiento no es el óptimo, por las siguientes razones: carece de organización y no hay efectividad en sus acuerdos.

En lo que respecta al segundo objetivo, sobre la articulación entre instituciones y el CCCI, para la identificación de actores clave del cantón y su incidencia en la gestión de éste, existe buena articulación entre instituciones y CCCI; no obstante, no se refleja en el desarrollo del cantón. Esto se debe a que la articulación es mayormente para resolver situaciones emergentes y no para la creación de planes y proyectos a mediano o largo plazo que abarquen las distintas necesidades del cantón.

Otra de las conclusiones importantes muestra que algunos de los grupos locales del cantón no están enterados de la existencia de este Consejo. Se considera clave la participación de representantes de la población para un mejor desempeño de este. Es el pueblo quién conoce qué se requiere para mejorar en su comunidad o distrito. La presencia de grupos locales organizados puede impulsar oportunidades o potenciar capacidades.

Para finalizar, se encuentra el tercer y último objetivo que menciona la generación de una propuesta que mejore la gestión del CCCI. Esta se basa en el modelo de la sociocracia con el fin de alcanzar una gobernanza participativa y justa, menos centralizada, donde funcione como el colectivo que son y no se dé el accionar de unos cuantos. Esto para lograr una mejor gestión del CCCI, del desarrollo local en el cantón y, además, que pueda utilizarse como efecto demostrativo para otros Consejos.

Agradecimientos

Este documento es producto académico para optar por el grado de licenciatura en Planificación Económica y Social, con el fin de funcionar como guía en el fortalecimiento de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de la Municipalidad de Buenos Aires.

En primera instancia, agradecemos a Dios por la sabiduría y guía en la elaboración del proyecto, por acompañarnos durante la etapa de trabajo de campo. Agradecemos profundamente a cada una de nuestras familias que estuvieron presentes en cada paso, siempre con palabras de apoyo y motivación.

También, agradecer a la Municipalidad de Buenos Aires por brindarnos la oportunidad de realizar la investigación, a cada uno de los miembros del CCCI por atendernos, así como las personas expertas que se entrevistaron para mayor profundidad en el tema.

A la profesora tutora, Auxiliadora Cascante Loría, que aceptó llevar la batuta de este proceso, por siempre mostrar disposición y comprensión durante todo el camino; a la Escuela de Planificación y Promoción Social por el aporte de conocimiento y nos permitió llegar hasta esta etapa. Finalmente, a los lectores Juan Carlos Mora Montero y Rudy Pérez Astorga por apoyarnos y ampliarnos con sus conocimientos en la recta final.

Dedicatoria

A mis padres por darme el estudio y apoyarme en todo momento.

A mi hermana por ser mi compañía incondicional.

A mi compañera por no abandonarme y dar cada paso del proceso junto conmigo.

Montserrat Gamboa Arauz

A Dios por darme la fortaleza para culminar este proceso.

A mis padres y familia por el esfuerzo, la paciencia y su apoyo incondicional.

A mi compañera por su dedicación, palabras de aliento y las innumerables horas de compañía.

Deikel Angulo Ramírez

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	3
Agradecimientos.....	6
Dedicatoria	7
Índice de tablas.....	11
Índice de figuras.....	13
Abreviaturas, acrónimos y siglas	14
Introducción	16
Capítulo I: El problema y su importancia	17
1.1. Tema del proyecto	17
1.2. Contexto de la situación problemática	18
1.2.1. Región Brunca	18
1.2.2. Cantón Buenos Aires.....	19
1.3. Contextualización del Consejo de Coordinación Institucional	23
1.4. Planteamiento del problema	24
1.5. Justificación	26
1.6. Marco legal relacionado.....	27
1.6.1. Constitución Política de Costa Rica 1949	27
1.6.2. Ley N.º 7794: Código Municipal de 1998.....	28
1.6.3. Ley N.º 8801.....	28
1.6.4. Ley N.º 9329: Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal	29
1.6.5. Agenda Municipal Costarricense 2017-2021	29
1.6.6. Decreto Ejecutivo N.º 36004-PLAN	30
1.7. Objeto de investigación.....	31
1.8. Delimitación	31
1.8.1 Delimitación espacial.....	31

1.8.2. Delimitación temporal.....	32
1.9. Objetivos	32
1.9.1. Objetivo general	32
1.9.2. Objetivos específicos.....	32
Capítulo II: Marco teórico	32
2.1. Introducción	32
2.3. Gestión social y coordinación institucional	33
2.4. Planificación para el desarrollo local.....	35
2.4. Descentralización y gobernanza.....	40
2.5. Sociocracia	44
Capítulo III: Marco metodológico	47
3.1. Introducción	47
3.2. Enfoque de investigación	47
3.3. Tipo de investigación.....	48
3.4. Fuentes de información.....	48
3.4.1. Fuentes primarias.....	48
3.4.2. Fuentes secundarias	49
3.5. Técnicas de recolección de información	50
3.6. Población.....	51
3.7. Selección de población meta	56
3.8. Operacionalización de objetivos.....	57
3.9. Limitaciones.....	59
Capítulo IV: Resultados	60
4.1. Introducción	60
4.2. Funcionamiento del CCCI.....	61
4.3. Articulación e identificación de actores	66
4.3.1. Participación.....	66

4.3.2. Articulación	69
4.4. Análisis FODA.....	76
4.5. Mapeo de actores.....	79
4.6. Sistematización de sesiones del CCCI.....	81
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	82
5.1. Introducción	82
5.2. Conclusiones	82
5.3. Recomendaciones	86
Capítulo VI: Propuesta de planificación para el proyecto mejoramiento de la gestión del consejo cantonal de coordinación institucional de Buenos Aires	89
6.1. Introducción	89
6.3. Objetivos	93
6.4. Estrategias y líneas de acción	93
6.5. Seguimiento y evaluación de la propuesta.....	103
6.6. Personal requerido.....	118
6.7. Recomendaciones para la propuesta.....	119
7. Referencias bibliográficas	122
8. Anexos.....	129

Índice de tablas

Tabla 1. Líneas de acción del Poder Ejecutivo.....	30
Tabla 2. Fuentes de información.....	49
Tabla 3. Matriz de actores.....	51
Tabla 4. Descripción de la muestra.....	56
Tabla 5. Matriz de operacionalización de objetivos	58
Tabla 6. Proceso de toma de decisiones en el CCCI.....	61
Tabla 7. Participación de grupos locales en el CCCI.....	65
Tabla 8. Participación de representantes institucionales y funcionarios del CCCI	66
Tabla 9. Efectividad en la participación de las instituciones en sesiones del CCCI.....	67
Tabla 10. Traslado de información de lo acontecido en el CCCI a la institución que representa	68
Tabla 11. Percepción de articulación entre actores de las dimensiones y el CCCI	69
Tabla 12. Articulación entre instituciones y el CCCI según el gobierno local.....	74
Tabla 13. Estrategias y líneas de acción del objetivo uno de la propuesta	94
Tabla 14. Estrategias y líneas de acción del objetivo uno de la propuesta	95
Tabla 15. Estrategias y líneas de acción del objetivo uno de la propuesta	96
Tabla 16. Estrategias y líneas de acción del objetivo dos de la propuesta.....	97
Tabla 17. Estrategias y líneas de acción del objetivo dos de la propuesta.....	98
Tabla 18. Estrategias y líneas de acción del objetivo dos de la propuesta.....	99
Tabla 19. Estrategias y líneas de acción del objetivo tres de la propuesta	100
Tabla 20. Estrategias y líneas de acción del objetivo tres de la propuesta	101
Tabla 21. Estrategias y líneas de acción del objetivo tres de la propuesta	102
Tabla 22. Seguimiento y evaluación del objetivo uno de la propuesta.....	104
Tabla 23. Seguimiento y evaluación del objetivo uno de la propuesta.....	105
Tabla 24. Seguimiento y evaluación del objetivo uno de la propuesta.....	106
Tabla 25. Seguimiento y evaluación del objetivo dos de la propuesta	108
Tabla 26. Seguimiento y evaluación del objetivo dos de la propuesta	109
Tabla 27. Seguimiento y evaluación del objetivo dos de la propuesta	111
Tabla 28. Seguimiento y evaluación del objetivo tres de la propuesta	113

Tabla 29. Seguimiento y evaluación del objetivo tres de la propuesta	114
Tabla 30. Seguimiento y evaluación del objetivo tres de la propuesta	116
Tabla 31. Salarios base de un bachiller.....	118

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de la Región Brunca.....	18
Figura 2. Características generales de la población de Buenos Aires	22
Figura 3. Marco teórico de la investigación	32
Figura 4. Diferencias entre el concepto de desarrollo y desarrollo local.....	38
Figura 5. Miembros del CCCI	63
Figura 6. Dimensiones del CCCI.....	64
Figura 7. Análisis FODA.....	78
Figura 8. Mapeo de actores.....	79
Figura 9. Árbol de problemas	92
Figura 10. Obejtivos de la propuesta	93

Abreviaturas, acrónimos y siglas

- **CCCI:** Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.
- **MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- **PACI:** Plan Anual de Coordinación Institucional.
- **ENAH:** Encuesta Nacional de Hogares.
- **INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- **MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- **INDER:** Instituto Nacional de Desarrollo Rural.
- **SINAC:** Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
- **IMAS:** Instituto Mixto de Ayuda Social.
- **INAMU:** Instituto Nacional de la Mujer.
- **CONAPDIS:** Consejo Nacional de Personas con Discapacidad.
- **CEN CINAI:** Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral.
- **JUDESUR:** Junta de Desarrollo del Sur.
- **IFAM:** Instituto de Formación y Asesoría Municipal.
- **CNP:** Consejo Nacional de Producción.
- **MEP:** Ministerio de Educación Pública.
- **UNED:** Universidad Nacional Estatal a Distancia.
- **AyA:** Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.
- **PANI:** Patronato Nacional de la Infancia.
- **MOPT:** Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
- **CCSS:** Caja Costarricense de Seguro Social.
- **PLANOVI:** Plan Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres.
- **UCGL:** Unión Cantonal de Gobiernos Locales.
- **CEPAL:** Comisión Económica para América Latina.
- **IDS:** Índice de Desarrollo Social.
- **IAFA:** Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.
- **ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad.
- **CATUBA:** Cámara de Turismo Buenos Aires.
- **MINSA:** Ministerio de Salud.

- **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
- **CONAVI:** Consejo Nacional de Vialidad.
- **INVU:** Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
- **CNE:** Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias.
- **PROCOMER:** Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.
- **FEDEMSUR:** Federación de Municipalidades del Sur.
- **UTGV:** Unidad Técnica de Gestión Vial.
- **ADI:** Asociación de Desarrollo Integral

Introducción

En primera instancia, cabe indicar que, en el año 2010, se crean los CCCI mediante la Ley N.º 8801. Disponiendo en el artículo 18,

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 (Ley de Creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional [Ley 8801], 2010, art. 18).

La región Brunca se ha caracterizado por poseer amplio rezago social, económico y ambiental, según los resultados arrojados en la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG] del 2018: “Las regiones Pacífico Central y Brunca, permanecen en una condición intermedia, donde alrededor de una cuarta parte de los hogares se encuentra en pobreza, 26,8 % y 26,5 % respectivamente” (INEC, 2021), afectando de manera considerable a la población que habita en su territorio incluyendo el cantón elegido: Buenos Aires.

En este sentido, los CCCI vienen a ser una oportunidad para desarrollar dicho cantón mediante el trabajo articulado de actores; instituciones y el gobierno local, que ayuden a potenciar y a su vez, generar alternativas desde sus diversos ámbitos para hacerle frente a los problemas que aquejan a las localidades. No obstante, la región Brunca está compuesta por seis cantones por lo que debería contar con la misma cantidad de CCCI; sin embargo, solamente cuatro están activos: Pérez Zeledón, Coto Brus, Osa y Buenos Aires.

En lo que respecta a esta investigación, se analizará la gestión de uno de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) de la región Brunca: Buenos Aires. Se enfocará en indagar su labor, alcances de metas, objetivos propuestos, articulación de actores claves y demás, al haber transcurrido diez años de su creación. Los consejos son establecidos con el fin de crear alianzas estratégicas a nivel cantonal y ejecutar acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida (Melchioris et al., 2004, como se citó en Bautista-Rodríguez, 2017).

La calidad de vida es un concepto multidimensional que incluye una diversidad de factores, entre los cuales el estilo de vida, la vivienda, la satisfacción con el trabajo, la situación económica, el acceso a los servicios públicos, las comunicaciones, la urbanización y la criminalidad, entre otros, que la componen en el contexto social y que influyen en el desarrollo humano de una comunidad.

Dado lo anterior, se pretende conocer la incidencia del CCCI en el desarrollo local del territorio en estudio.

El tema es escogido por el interés de conocer cómo abordan las instituciones participantes del Consejo las diversas necesidades que atraviesa la zona en estudio. Los distritos que componen el cantón Buenos Aires se ubican en el área de menor desarrollo relativo, según lo indica el último informe del Índice de Desarrollo Social (MIDEPLAN, 2017). Por otra parte, es importante mencionar que no existen investigaciones a fondo sobre el CCCI de este cantón, lo que aumenta la relevancia de llevar a cabo este estudio. Por tanto, el resultado permitirá evaluar la trascendencia de este Consejo y la pertinencia de establecer un proceso de evaluación constante.

Para realizar esta investigación, se coordinó con el MIDEPLAN para la obtención de información; además, se trabajó de la mano de la municipalidad y ciudadanos del cantón, que brindaron opiniones acerca de la labor que ejerce el CCCI. Esta indagación se llevó a cabo a partir del año 2020, en el que hubo cambio de alcaldía; tomando en cuenta el periodo más reciente, hasta el año 2022. Se opta por delimitar la temporalidad para realizar un análisis preciso del Consejo actual.

Capítulo I: El problema y su importancia

1.1. Tema del proyecto

El tema de investigación lleva por nombre “Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI) de Buenos Aires, Puntarenas, período 2020-2022”.

1.2.Contexto de la situación problemática

A continuación, se explicará la contextualización a nivel de región, de cantón y del CCCI respectivo.

1.2.1. Región Brunca

La región Brunca, compuesta por los cantones Pérez Zeledón, Buenos Aires, Osa, Coto Brus, Golfito y Corredores, se ubica al sureste del país. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2018), la región “cuenta con un área de 9.528, 44 km², lo que equivale al 18.6% del territorio nacional” (como se citó en Fonseca y Mora, 2018, p. 105).

En cuanto a densidad de población, Pérez Zeledón presenta la mayor cantidad con 134,534 habitantes, y Osa la menor con 29,433. De acuerdo con la estimación proyectada al 2022 realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018), el cantón de Buenos Aires cuenta con 54,111 habitantes, Corredores con 41,831, Coto Brus con 38,453 y Golfito con 39,150.

Figura 1.

Ubicación de la Región Brunca



Nota: MAG, (2014).

En la región Brunca, el desarrollo es escaso. Se ha caracterizado por ser una zona de las más pobres del país, con bajos índices de desarrollo. Según un artículo realizado por Muñoz, D. (2021) para el Semanario Universidad menciona:

Mientras a nivel nacional 36.278 hogares salieron de la pobreza y 8.434 de la pobreza extrema, en el sur del país la situación empeoró. En los cantones de Osa, Golfito, Corredores, Coto Brus y Buenos Aires de Puntarenas, y Pérez Zeledón de San José, la pobreza afecta al 33,5% de las familias y la pobreza extrema al 10,2%.

Lo cierto es que la región Brunca registra uno de los menores índices de desarrollo, tal como lo muestra la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2018). Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), “La disparidad en la afectación de la pobreza se hace evidente al comparar la región Brunca, cuya incidencia (34,6%) representa más del doble respecto a la región Central (16,3%)”.

1.2.2. Cantón Buenos Aires

En julio del año 1940, Buenos Aires se delega como cantón a partir de la Ley N.º 185. Se encuentra ubicado en la zona sur en dirección suroeste del país y está compuesto por 9 distritos: Biolley, Volcán, Brunka, Buenos Aires, Potrero Grande, Pilas, Chánguena, Boruca y Colinas. Posee una extensión territorial de 2348,2 kilómetros cuadrados, siendo este el cuarto cantón de mayor extensión del país.

Una de las principales características de Buenos Aires es la diversidad étnica presente en el lugar. Se encuentran seis territorios indígenas: Terraba (teribes), Ujarrás (cabécares), Boruca (borucas), Rey Curré (bruncas), Cabagra (bribri), Salitre (bribris) y población gnobe presente en Paraíso de Chánguena. De acuerdo con un estudio elaborado por el Instituto de Desarrollo Rural (INDER, 2014), “estas comunidades abarcan alrededor del 8% del cantón y representan cerca del 30% de la población total del territorio”. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018), “Buenos Aires cuenta con 54,782 habitantes, donde el 37.7% es población urbana”. En la siguiente figura (2), se muestran datos generales de la población del cantón en estudio. Buenos Aires basa su economía en actividades del sector

primario. Es importante mencionar que un alto porcentaje de la población trabaja, sobre todo, en actividades agropecuarias, como mencionan Solera, M. y Díaz, R. (2016),

La actividad productiva de la región se basa en la producción piñera que se encuentra en manos de la transnacional Del Monte, además en la zona se cultiva café y caña que son llevados a su transformación a San Vito de Coto Brus y Pérez Zeledón. La ganadería se ha reducido bastante en la zona, y de igual forma el cultivo de granos básicos para el consumo local y regional. (p. 54)

Además, solamente un 3,5% de la población es empleadora, lo que indica que las empresas de la zona generan poco empleo. Por otro lado, la escolaridad en el cantón es baja, según se detalla en el Plan de Desarrollo Rural del Territorio Buenos Aires-Coto Brus (2015-2020).

Potrero Grande, Chánguena y Pilas presentan primaria incompleta o no han empezado sus estudios con una población promedio de 39%. Para el caso de secundaria completa, la población de los distritos de Buenos Aires y Volcán, son los que han logrado, en más cantidad, concluir sus estudios. (p. 23)

La población del cantón es joven, solamente el 5,5 % poseen 65 años o más, mientras que los menores de 15 años representan el 32%. La esperanza de vida al nacer es en promedio de 79 años de existencia, bajo condiciones favorables.

El Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc) de Buenos Aires se encuentra en una posición baja, ocupando el puesto número 78, con un valor de 0.72. Además, posee un índice de desigualdad de 0.212, siendo categorizado como de baja desigualdad, según se indica en el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal (2018).

Además, se evidencia la condición de desventaja en la región en la que se encuentra Buenos Aires, ya que, según el MIDEPLAN (2018), “88% de sus distritos se ubican en los quintiles I y II y no hay ningún distrito ubicado en el V quintil” (p.50).

Mediante estos datos se infiere que la condición de vida de la mayoría de sus residentes no es del todo favorable, por lo que, se requiere de acciones y la coordinación de entidades para

que intervengan y ayuden a aminorar las distintas problemáticas y necesidades que aquejan a las poblaciones.

Buenos Aires presenta grandes retos a nivel socioeconómico. Las fuentes de empleo son sumamente escasas, la pobreza es alta, y los bajos niveles en educación son solo algunas de las áreas en las que se debe enfocar para lograr una mejora. Tal como indica Bermúdez (2020),

La eficiencia productiva en las reservas indígenas es relativamente baja, además de que las características de sus suelos planos no ofrecen mucho margen de producción. Su economía se basa principalmente en los efectos económicos que provienen de la explotación de la piña por parte de la Multinacional Del Monte, y algunas actividades agropecuarias menores como la ganadería, producción de granos básicos, hortalizas y legumbres a pequeña escala (p. 30).

Además, “otra de las opciones de financiamiento está dada por el Pago por Servicios Ambientales (PSA) que administran las asociaciones por el mantenimiento de tierra virgen y sin deforestación” (R. Pérez, comunicación personal, 26 de agosto de 2023).

Figura 2.*Características generales de la población de Buenos Aires*

Datos	Características	Cifra
Estructura de la población	Viviendas ocupadas	12.205,0
	Población	45.244,0
	Densidad de la población	19,0
	% de población urbana	37,7
	% de población indígena	29,8
Datos etarios	Edad media de la población	27,3
	% de la población de 0 a 14 años	32,2
	% de la población de 15 a 64 años	62,2
	% de la población de 65 y más años	5,5
Fuerza de trabajo	Población ocupada	13.480,0
	Tasa de ocupación	43,7
	Relación de dependencia económica	226,2
	% de la población fuera de la fuerza de trabajo	54,8
Ocupación por sector	% de población ocupada en el sector primario	54,4
	% de población ocupada en el sector secundario	8,3
	% de población ocupada en el sector terciario	37,3
Ocupación por actividad	% población asalariada	57,6
	% población cuenta propia	35,4
	% población empleadora	3,5
	% población no remunerada	3,5
Educación	Escolaridad promedio	6,6
	% de analfabetismo	4,7
	% de la población con secundaria y más	35,7
	% con educación superior	9,2
Social	% de la población que uso Internet en los últimos tres meses	89,7
	% población asegurada	22,7
	% de madres solteras	13,4

Fuente: INEC, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2011

Nota: Tomado de Efectividad de las políticas públicas en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en el periodo 2002-2018: Caso estudio Región Brunca.

1.3.Contextualización del Consejo de Coordinación Institucional

Los CCCI,

...se crearon mediante la Ley General de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades (Ley N.º 8801), con el propósito de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de la política pública con incidencia local. Para ello, articulan a la Municipalidad o Consejo Municipal de Distrito y los entes públicos con representación cantonal o distrital, según corresponda (MIDEPLAN, 2019).

Estos Consejos son una gran instancia para generar desarrollo local, pues en este se proponen diferentes proyectos, ideas, programas que busquen favorecer el cantón, tomando en cuenta la participación de diferentes grupos locales.

Además, coopera en la creación de organizaciones que aporten al cantón como lo son Asociaciones de Desarrollo, de productores; capacitaciones con universidades u otras instituciones como el MAG, INDER, entre otras; diferentes actividades con poblaciones vulnerables como personas en situación de calle, indígenas, mujeres; trabajo de niñez y adolescencia; limpieza de lugares públicos, recolección de basura, clasificación de residuos, entre otras.

Es importante mencionar que los CCCI deben ser liderados por la alcaldía, según el Art. 18. de la Ley N.º 8801. No obstante, algunos Consejos son presididos por la vicealcaldía municipal, tal es el caso de la municipalidad de Buenos Aires. Además, los que se encuentran funcionando se reúnen 1 o 2 veces al mes, en un espacio público, como se muestra en el archivo (2020) emitido por el MIDEPLAN, el cual expone los Consejos activos del país, lugares de reunión, fechas y contactos.

Por su parte, Buenos Aires, se reúne los segundos jueves de cada mes. El espacio sirve para discutir sobre la propuesta de nuevas ideas, revisión y seguimiento de las que se encuentran en desarrollo y evaluar las ya concluidas.

Otro aspecto que se debe señalar es que los Consejos se organizan por dimensiones; en el caso de Buenos Aires, cuenta con 6: económica, ordenamiento territorial, infraestructura, educación, social y seguridad.

Según información proporcionada por uno de los miembros del Consejo, algunas de las instituciones que participan en los CCCI, son la Municipalidad del cantón como ente encargado, MIDEPLAN como ente promotor y que da el seguimiento a los Consejos, y otras instituciones como apoyo; Ministerio de Salud, MAG, IMAS, SINAC, INDER, INAMU, MEP, AyA, PANI, UNED, INA, Fuerza Pública, CEN CINAI, CONAPDIS, JUDESUR, IFAM, CNP, Bomberos, MOPT, CCSS.

En este mismo sentido, cabe destacar que, la forma de participar las organizaciones de base comunal en los CCCI es mediante el apoyo y participación en los proyectos que las instituciones desarrollen, siendo fundamental para generar desarrollo endógeno local. Así, por medio de la articulación institucional-organizacional comunal y visitas a los poblados, se da a conocer el quehacer de cada institución según sus competencias.

Por lo tanto, los CCCI se crearon para contribuir al desarrollo local, regional y nacional. Pese a ello, Buenos Aires es una zona con rezago económico, social y ambiental. Por ello, surge la inquietud de conocer su funcionamiento.

1.4.Planteamiento del problema

En Costa Rica, actualmente, existe variedad de políticas públicas tales como la Política para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades, Costa Rica 2017-2032 (PLANOVI), Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030, Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030, entre otras, que se han establecido para atender y dar solución a las problemáticas o desafíos surgidos en la sociedad costarricense a nivel nacional, regional y local. Sin embargo, a través de los años ha preexistido un vacío en la ejecución y fiscalización de las políticas públicas, generando rezago en el desarrollo de las localidades.

Lo anterior se vincula con la situación de la red vial cantonal, con las políticas establecidas en el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo que toma en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, Plan Nacional de Transporte 2011-2035, Plan

Cantonal de Desarrollo Humano Local 2011-2021, Plan Estratégico Municipal 2011-2016, entre otros; es necesario trabajar acorde con lo establecido en estos instrumentos, de lo contrario, no habría una ruta a seguir.

Es por lo que, a nivel local, desde el año 2004 se crean propuestas de atención como: Consejos de Seguridad Alimentaria, de Seguridad Vial, Red de Atención de la Violencia Intrafamiliar, entre otros. Sin embargo, se carecía de un espacio que integrara todas las instituciones públicas del cantón. Es hasta el año 2010 que nacen los CCCI, con el fin de que cada institución participante pudiera intervenir según el área o ámbito de acción y así, facilitar la coordinación y la articulación entre instituciones o entes públicos que proporcionaran apoyo a las políticas públicas que tuvieran incidencia en la localidad. Dicha instancia fue impulsada por MIDEPLAN.

A pesar de que, ya que existían grupos para abarcar las necesidades en el cantón, resulta necesario crear alianzas estratégicas a nivel cantonal y regional, que se orienten a satisfacer los requerimientos reales y propios de cada sector, sea por medio de proyectos o programas de bien social y económico que contribuyan en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores. Es por ello la relevancia de la existencia de la agrupación de instituciones presentes en el cantón.

En ese mismo sentido, el CCCI debe impulsar el desarrollo local, sin embargo el cantón de Buenos Aires aún continúa con cifras altas en pobreza, desigualdad, desempleo, lo que exhibe cierta desatención, por lo que se carece de un control en la evaluación y seguimiento que permita demostrar si este Consejo en particular está siendo efectivo o si está siendo gestionado correctamente, así como implementar medidas que mejoren su gestión.

Aunado a ello, no se debe dejar de lado la articulación entre las instituciones participantes y el CCCI, pues es una acción clave para el desarrollo óptimo, tanto del cantón como de la instancia. Sin embargo, se percibe que ha existido una debilidad en los procesos de coordinación institucional y en el establecimiento de una estrategia clara de implementación que no deja ver un norte medible ni se ajusta a la realidad del cantón, siendo esta una de las razones principales del porqué hay poco progreso social, económico, ambiental y cultural del territorio.

A pesar de que la instancia ha mejorado, existen aspectos que se deben optimar, pues importantes grupos locales desconocen de la existencia del CCCI, es decir, que tampoco son partícipes de este. Además, existe poca efectividad en los acuerdos, lo que dificulta su accionar. Aunado a ello, la participación de algunas instituciones importantes para el cantón es casi nula, lo que contribuye poco al desarrollo local. Por otro lado, existe muy poca investigación, información y datos que revelen su efectividad, sus proyectos, resultados y servicios, lo que desafía completamente sus objetivos.

Actualmente, según se muestra en datos del MIDEPLAN (2020), solamente cuatro CCCI están activos o en funcionamiento en la Región Brunca. Esto es un hecho determinante para la investigación, pues es una de las principales instancias para mejorar un cantón en todas las áreas. Lo que nos lleva a averiguar el papel de estos consejos en uno de los cantones (Buenos Aires), su eficiencia, influencia e implicaciones de gestión, así como el impacto que genera sobre la ciudadanía.

Por consiguiente, la pregunta que responde al problema de investigación es:

¿Cuál es la incidencia que tiene la gestión del CCCI en el desarrollo local del cantón de Buenos Aires?

1.5. Justificación

A través de los años, los pueblos han ido creciendo y a la vez han aumentado sus exigencias y necesidades políticas, económicas, sociales y ambientales, dentro del territorio costarricense. Ante esta situación, el gobierno central de Costa Rica, como ente encargado de la sociedad civil y sus respectivas regiones, al no tener la capacidad de manejo para atender las tareas que demandaban las comunidades desde las diversas zonas del país, les confiere responsabilidades a las municipalidades, dotándolas de autonomía para que puedan incidir, potenciar el desarrollo local y responder a las necesidades reales que se presentan en estas regiones.

"El territorio nacional se divide en provincias, estas en cantones y los cantones en distritos (Constitución Política de Costa Rica [Const.], 1949, art. 168). En cada cantón existe una municipalidad, y Costa Rica cuenta con un total de ochenta y cuatro municipios. Con los esfuerzos realizados, las municipalidades han ido adquiriendo un papel cada vez más relevante

en la gestión pública. Se reconoce que las “Municipalidades son el agente de desarrollo social ya que promueven el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes” (Jiménez, 1998, p. 10)."

Ante la necesidad de mejorar y fortalecer los gobiernos locales, en el año 2010 se crean los consejos cantonales de coordinación institucional mediante la Ley N. °8801. Misma que contribuye al proceso de descentralización. Los CCCI, son un órgano de coordinación y consulta entre instituciones públicas del cantón y la municipalidad, esta procura facilitar la ejecución de proyectos que tengan incidencia local. La implementación de estos consejos es trascendental para el avance de los cantones, ya que aportan al desarrollo local desde las necesidades de sus habitantes.

Por lo tanto, a través de esta investigación, se indagó la incidencia de la gestión de los CCCI a nivel cantonal en el seguimiento y evaluación de los proyectados por sus instituciones, la participación ciudadana, instituciones que la integran y la contribución al desarrollo local. Esto se considera pertinente, al cumplirse diez años de la creación de estos consejos, con el fin de valorar su funcionamiento y capacidad de ejecución. Así, desde la planificación, poder generar una propuesta que ayude al fortalecimiento y gestión del CCCI de Buenos Aires, para que siga fortaleciendo el desarrollo local.

1.6.Marco legal relacionado

El tema de la descentralización del gobierno central se ha producido desde hace varios años, en la que muchos actores han realizado múltiples esfuerzos para que los gobiernos locales tengan autonomía y recursos precisos, para que puedan incidir en la localidad desde sus problemáticas y necesidades reales.

Por ello, es de suma importancia para esta investigación mencionar las leyes y acciones que se han orientado a la descentralización. Las cuales se presentan en este apartado.

1.6.1. Constitución Política de Costa Rica 1949

Las primeras acciones que se establecen de manera formal surgen en la Constitución Política de Costa Rica 1949. Se indica en el Artículo 170, que las municipalidades son de carácter

autónomo. Esto en materia política, administrativa y financiera. Pese a ello, las municipalidades no tuvieron en ese momento mayor protagonismo en las localidades. Tal como apunta Aguilar (2001) “El gobierno municipal no se instrumentó como un nivel efectivo de prestación de servicios, a pesar de que la constitución le otorgó el rango de gobierno autónomo en materia de gobierno y administración” (p.37).

1.6.2. Ley N.º 7794: Código Municipal de 1998

A través de los años,

...lo local y la territorialidad han adquirido una nueva e importante gravitación, en virtud de un hecho simple: el mundo actual, más global y competitivo, exige de los diversos participantes más responsabilidad por sus acciones, más capacidad de respuesta frente a las cambiantes situaciones, más autonomía para decidir por ellos mismos, o sea, más descentralización en las unidades administrativas locales, más delegación desde el Poder central. (Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, 2011, p.18).

Ante la necesidad que demandaban las localidades para lograr mayor desarrollo, en el año 1998, se formula el nuevo Código Municipal. Es la ley principal y de carácter obligatorio para las municipalidades. En esta se establece como se rigen dichas entidades, dispone la estructura, organización, funcionamiento y las atribuciones que le competen.

En el Código Municipal de 1998, se efectuaron cambios que contribuyen para llegar cada vez más cerca a la idea de descentralización, tales como; la separación de elección de los alcaldes de las elecciones nacionales, y el progreso también en materia tributaria. A partir de ese año, se ha dado mayor apoyo. Por lo que, los gobiernos locales han adquirido un papel más relevante en la sociedad e institucionalidad.

1.6.3. Ley N.º 8801

Los esfuerzos no cesan por parte de actores políticos y de la sociedad para enfrentar el rezago y problemáticas económicas, sociales y ambientales de las diversas regiones del territorio costarricense. Por lo cual, en el 2010, se crea la Ley N.º 8801, en la que el poder ejecutivo

transfiere competencias y recursos a las municipalidades. Con el objeto principal de hacer cumplir lo que se dispone en el Artículo 170 de la Constitución Política de Costa Rica 1949.

En esta ley se establecen los principios, las normas y obligaciones de las entidades involucradas en el proceso de transferencia; con el fin de otorgar poder a los gobiernos municipales. Al fortalecerlos se contribuye al avance del Estado en materia de descentralización.

Por otra parte, se debe indicar que el Capítulo VI, en el Artículo 18 expresa que se constituyen los Consejos cantonales de coordinación institucional como un medio de coordinación política entre las instituciones públicas presentes en el cantón. Los cuáles serán regidos por el alcalde de cada municipalidad (Ley N.º 8801, 2010).

1.6.4. Ley N.º 9329: Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal

Se aprobó en el año 2015, en la cual se les concede la atención exclusiva de la red vial cantonal a los gobiernos locales, mediante esta ley se aumentó el porcentaje a girar a los municipios, modificando la Ley N° 8114 (Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria, año 2001); y quedan fuera de las Juntas Viales Municipales el MOPT, lo que varía el nivel de coordinación. Esta ley es considerada como un gran logro dentro del marco de desarrollo municipal en el reto de la descentralización.

En el Artículo 10, se refiere a la coordinación entre el MOPT y las municipalidades, señalando que las direcciones regionales del MOPT o el órgano que se designe, tienen que coordinar únicamente asuntos de rectoría técnica y su fiscalización (Ley N° 9329, 2015). Por lo que, se ve por separado la red vial nacional (le corresponde al MOPT) y la red vial cantonal (Gobierno local).

1.6.5. Agenda Municipal Costarricense 2017-2021

La “Agenda Municipal Costarricense 2017-2021” es un instrumento de incidencia política orientado a fortalecer a las Municipalidades en el proceso de descentralización. La Unión

Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) lo facilita a los actores implicados en el desarrollo municipal. (Agenda Municipal Costarricense 2017-2021), publicada en el 2018.

Es importante mencionar lo dispuesto en la Agenda con el Poder Ejecutivo, ya que se sustenta en la coordinación interinstitucional. Hay una línea de acción de especial interés para esta investigación, la cual se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Líneas de acción con el Poder Ejecutivo

Línea de acción	Indicadores de avance	Responsables y Socios
Analizar exhaustivamente el funcionamiento de los Consejos Cantonales de Coordinación. Interinstitucional y proponer los cambios que se consideren necesarios para asegurar un funcionamiento que propicie una coordinación interinstitucional efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Parámetros de evaluación definidos. - Actores relevantes seleccionados. - Sesiones de trabajo realizadas. - Sistematización de Hallazgos documentada. - Propuesta de cambios presentada al Poder Ejecutivo. 	<p>UNGL:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incidencia Política. -Asesoría Legal. -Dirección Ejecutiva. <p>Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -MIDEPLAN.

Nota: Elaboración propia con datos de Unión Nacional de Gobiernos Locales 2018, (2022).

1.6.6. Decreto Ejecutivo N.º 36004-PLAN

Establece el Reglamento a la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades N.º 8801, para facilitar su ejecución. Este tiene como objeto

favorecer el fortalecimiento de la descentralización territorial dictado en la Ley 8106. Por su parte, en el año 2021, se realizaron modificaciones con el Decreto N° 43454, esto en términos de asesoría. Ya que, el MIDEPLAN, quien vela por el funcionamiento del CCCI; es una instancia que le compete la acción regional y el CCCI se enfoca en ámbito local, por lo que, se considera más afín a este último, un ente como el IFAM.

Se “Reforma a los Incisos F Y G de los Artículos 15 y 17, respectivamente del Reglamento a la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, Decreto Ejecutivo N.º 36004-PLAN de 5 De mayo de 2010”. (Diario Oficial La Gaceta, 2022). El artículo 15, se refiere al funcionamiento de los CCCI, en el cual, el inciso f indica, “El instituto de Fomento y Asesoría Municipal velará por el funcionamiento de estos Consejos, de los cuales formará parte”. Por lo que, el MIDEPLAN deja de ser el ente asesor del Consejo.

El artículo 17, señala las Funciones de los Consejos, y dispone en el inciso g, lo siguiente:

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 Consejos 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. (La Gaceta, 2022).

1.7. Objeto de investigación

El objeto de investigación es la gestión del CCCI de Buenos Aires para el desarrollo local. El período de estudio son los años del 2020-2022 para conocer su desempeño respecto a la formulación e implementación de proyectos y actividades para mejoramiento del cantón.

1.8. Delimitación

1.8.1 Delimitación espacial

La investigación se lleva a cabo en el cantón de Buenos Aires de la provincia de Puntarenas.

1.8.2. Delimitación temporal

El período estipulado para el análisis de dicho objeto de estudio abarca del año 2020 al 2022.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo general

Analizar la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI) de Buenos Aires, período 2020-2022 para la generación de una propuesta que fortalezca su quehacer local.

1.9.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI presente en el cantón de Buenos Aires para el conocimiento de su desempeño y su aporte al desarrollo local.
- Determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave del cantón y su incidencia en la gestión de éste.
- Generar una propuesta que potencie el modelo de sociocracia en la gestión pública del CCCI de Buenos Aires.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Introducción

En este apartado se exponen los referentes teóricos de la investigación. Se busca integrar diferentes conceptos que pueden contribuir a comprender la realidad encontrada. Por ende, esta sección se enfoca en generar una reflexión teórica que permita dar paso al análisis de la gestión del CCCI de Buenos Aires y sus implicaciones en el desarrollo local.

Figura 3.

Marco teórico de la investigación



Nota: elaboración propia, 2022.

2.3. Gestión social y coordinación institucional

El quehacer local requiere de la implementación de responsabilidades y tareas que conlleven a acciones medibles y tangibles que permitan observar los cambios y mejoras que generen beneficios en los diferentes territorios. Es un proceso que se compone de varias actividades y aspectos para alcanzar lo que se desea, de lo contrario, los resultados no serían los mejores. Dado que los CCCI conllevan de una adecuada gestión para su buen desempeño, se considera pertinente conocer este concepto.

Gestión se conceptualiza como *“Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos de una organización, para el logro de objetivos y metas de manera eficaz y eficiente”* (Chiavenato, 2002, como se citó en Morales, 2012). Tal como se mencionó anteriormente, la gestión es un conjunto que involucra medios humanos, técnicos, financieros y sociales para desarrollar, proponer e implementar metas y objetivos con una revisión previa de lo que se quiere lograr, teniendo en cuenta el estado actual y futuro de la institución u organización.

La gestión social, por su parte, se define como *“Pensar en Gestión Social, es pensar adicionalmente de la gestión de políticas públicas, también en establecer las articulaciones entre las acciones de intervención y de transformación del campo social, que es una noción más*

amplia, y que no se restringe a la esfera público-gubernamental, como vemos en ejemplos de las acciones de responsabilidad social y del crecimiento del tercer sector” (Gomes et al., 2008, como se citó en Cardoso et al., 2019, p. 105).

La gestión social busca no solo deshacer la gobernanza existente exclusivamente entre instituciones o entes gubernamentales, sino también tratar de alcanzar una conexión entre todos los sectores. Es decir, busca la integración tanto de actores político-gubernamentales como de pequeños grupos de índole local para que, mediante el trabajo conjunto de ambas partes, se pueda lograr el bienestar social. De esta manera, se considera la participación, de manera sustancial, de las organizaciones pertenecientes a pequeñas o grandes comunidades que buscan mejorar su calidad de vida.

Aunado a esto, se debe tener claro y presente el concepto de coordinación institucional, pues es clave para el buen funcionamiento del CCCI, debido a que es una de las principales instancias para el desarrollo de un cantón. Su labor contempla la participación de diferentes partes: instituciones, gobiernos locales y actores sociales que deben dialogar, desarrollar y conciliar acciones estratégicas que les permita el crecimiento del cantón.

Por un lado, la coordinación se conceptualiza, según Repetto (2005), como “el proceso mediante el cual se va generando sinergia entre las acciones y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto de gestión pública, al mismo tiempo que en dicho proceso se va construyendo (o re-definiendo en caso de su pre-existencia) un sistema de reglas de juego formales e informales, a través de los cuales los actores participantes encuentran fuertes incentivos a cooperar, más allá de sus intereses e ideologías particulares, habitualmente en conflicto entre sí” (pp. 42-43).

Entonces, la coordinación toma en cuenta distintos puntos de vista que conlleven a las decisiones y acciones que sean llevadas a cabo de manera conjunta, estableciendo un orden de prioridades y responsabilidades que deriven el logro de los objetivos planteados por los responsables de las políticas y programas sociales. Un aspecto de gran importancia es que, a través de la coordinación, se decide qué y cuántos recursos movilizar para las distintas acciones.

Ahora bien, la labor que desempeñan los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) es interinstitucional, que, definido por la Real Academia Española (2021), es “*Perteneciente o referido a dos o más instituciones relacionadas entre sí*”. Por lo tanto, la

coordinación interinstitucional se entiende como el trabajo articulado y coordinado entre una o más instituciones y entidades locales, con el fin de lograr objetivos en común. Esto se logra mediante la construcción conjunta de programas y proyectos que suponen la toma de decisiones, asignación y cumplimiento de responsabilidades y recursos para su ejecución.

Tanto la gestión social como la coordinación interinstitucional tienen gran peso en el funcionamiento del CCCI; por ser una instancia que deriva un gran accionar social, el desarrollo local, por ejemplo. Cuando uno de los procesos se interrumpe y no existe un consenso colectivo, los resultados no son concluyentes.

Es por esto que se debe tener claridad de qué se quiere hacer y que, para lograrlo, el trabajo en equipo y la ayuda mutua, el escuchar distintos puntos de vista, el compromiso y el cumplimiento de actividades y funciones son esenciales para el desarrollo de un cantón, así como para un Consejo eficiente y eficaz en sus procesos.

Se reitera que el cantón en estudio presenta altos índices de pobreza, de desempleo y desigualdad; a pesar de que se ha logrado un avance en la implementación de políticas públicas y estrategias para combatirlo, continúa en rezago económico y social, de allí la relevancia de la investigación planteada.

2.4. Planificación para el desarrollo local

La planificación es un fenómeno muy reciente; sin embargo, el término de planificación se ha utilizado en diversos ámbitos, debido a que esta se ha ido incorporando en múltiples espacios y actividades humanas, gracias a los alcances que con ella se obtienen, cobrando cada vez mayor relevancia.

La planificación permite dirigir y administrar recursos generando efectos en la economía, procesos sociales, políticos y demás, por lo que la acción de planificar y controlar, así como controlar lo planificado se vuelve indispensable en los entes públicos del Estado y de las demás organizaciones de denominación privada o no gubernamentales.

De acuerdo con lo que afirma Hernández (2011), “la acción de planificar implica organizar, integrar y hacer compatibles entre sí a un conjunto de decisiones que conducirán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia hacia el logro de objetivos y metas preestablecidas” (p. 9). Esta perspectiva subraya la importancia de la planificación, ya que

establece la dirección a seguir por la institución, consejo u organización en la consecución de sus objetivos.

En la planificación se deben tomar decisiones con el fin de lograr los objetivos y metas, siendo necesario que estas sean integradas y organizadas, para que se direccionen hacia un objetivo en común y produzcan los efectos deseados en los espacios y actividades establecidas. Además, ella sirve para la toma de decisiones vinculadas al desarrollo y a su vez enfrentar los problemas en el menor tiempo, dentro de este marco es posible facilitar una acción.

Cabe mencionar que la planificación se ejecuta en dos momentos: en el primero se puede decir que se sitúa en efectuar planes de acción para el futuro y para ello se toman en cuenta los recursos disponibles y tiempos determinados. En el segundo, el plan de acción se transforma en actividad, en esta se coordinan objetivos. Todo ello, dentro de los entes públicos e instituciones, se intenta lograr integrar y canalizar los lineamientos para el desarrollo.

Por otra parte, Hernández (2011) define el concepto de planificación, indicando que es “un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados” (p. 9).

Se tiene la necesidad de usar la planificación como medio para emplear los recursos disponibles, siendo este un punto importante debido a que los recursos con los que cuentan las instituciones públicas y en este caso los consejos, son escasos por lo que merece sacar el máximo aprovechamiento para conseguir un mayor alcance y beneficio, así promover el desarrollo de las localidades.

Por otro lado, cabe apuntar que “La inserción de la planificación en la institucionalidad de los países alcanza, en casi todos ellos, rango constitucional y se la concibe como el instrumento de que dispone el Estado para cumplir con su responsabilidad con respecto al crecimiento y desarrollo” (Lira, 2006, p.10). La planificación desde el Estado es trascendental, y por medio de ella, se ha logrado efectuar grandes cambios orientados al desarrollo en los espacios locales.

Por su parte, Saavedra et al. (2001) argumentan que “El proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión

empresarial, institucional o social, informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno” (p. 29).

Tal como menciona este autor, la planificación es fundamental en los procesos de gestión institucional ya que, gracias a ella, la organización tiene un rumbo definido acerca de lo que quiere lograr, cómo lo va a lograr y los medios necesarios para alcanzarlos y hacerlos realidad. De esta forma, la planificación y la gestión son piezas que se entrelazan entre sí.

A través de la planificación y la gestión institucional se ha logrado mejorar la calidad de vida de la población, al brindar mejores oportunidades y mejorar la disponibilidad de los recursos, logrando optimizarlos. Por ello, en lo que respecta a esta investigación, se orienta a utilizar la planificación como herramienta para efectuar una correcta gestión, así como el control y medición constante institucional para generar los procesos de desarrollo local y otorgar los correspondientes beneficios a las comunidades.

A partir de lo anterior, al observar la estrecha relación existente entre la planificación y el desarrollo local, se debe tener un mayor acercamiento a este término. Es un concepto que ha tenido distintos cambios, esto por las transformaciones económicas, políticas, estructurales y sociales que van ocurriendo conforme pasa el tiempo. El desarrollo local busca atender y resolver problemas desde niveles locales, bajo el enfoque de mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de una determinada comunidad.

El desarrollo local representa una estrategia diferente para el desarrollo en la sociedad global, ya que no constituye exclusivamente un proceso económico sino también un proceso socio-político en el que tienen presencia los actores sociales, políticos y económicos del entorno que se debe desarrollar (Fuentes y Gatica, 2008, p. 36).

Un aspecto característico de esta forma de gobernanza es que funciona de “abajo hacia arriba”, es decir, se les da una mayor presencia a los entes locales en procesos de toma de decisiones. Es por medio de diferentes espacios que se les da voz a estos actores: asambleas, talleres, capacitaciones, entre otros, con el fin de lograr estrategias y acciones que beneficien los distintos sectores del territorio.

Los seres humanos, naturalmente, tienden a querer lo mejor en todas las áreas que le sean posibles; así como lo es en la vida personal; también se logra observar a nivel colectivo, en donde los individuos se suelen inclinar por los aspectos que maximicen el bienestar, en este caso, de la localidad en la que se sitúan.

Comprendiendo la localidad a nivel territorial, en donde sus residentes logran relacionarse unos con otros, tienen una historia de asentamiento, y además de ello, se caracterizan por tener problemas y preocupaciones en común, es decir, que les concierne a todos o a la mayoría.

En tanto, Juárez (2013) indica que “Las estrategias utilizadas para diversificar y enriquecer las actividades y la sociedad de un territorio que aprovecha sus recursos y sus fuerzas internas, puede entenderse como desarrollo local” (p.14). Por lo tanto, esta mejoría de la población, con respecto a la utilización de técnicas en las que se incluye la planificación, se logra mediante el grado de unión y participación por parte de sus miembros.

Desarrollo local proviene de la palabra desarrollo, si bien es cierto, ambos están estrechamente relacionados, existen diferencias que se presentan en la siguiente figura.

Figura 4.

Diferencias entre el concepto de desarrollo y desarrollo local

Desarrollo	Desarrollo local
Hace referencia a un desarrollo planificado por el Estado desde «fuera» y desde «arriba» mediante la implementación de políticas públicas.	Más que políticas se habla de estrategias, como propuestas surgidas desde los territorios, desde «dentro» y desde «abajo». Desarrollo endógeno.
Concede más importancia al capital, a la tecnología y a los recursos naturales en sus planteamientos.	Además de los mencionados para el desarrollo, se añade los activos intangibles como la información y los recursos humanos.
Mínimo proceso de diálogo y participación con los actores locales.	Es indispensable el diálogo social y la participación de los representantes locales.
Concepto abstracto y homogéneo de desarrollo que se aplica por igual en todas partes.	Contenido heterogéneo de desarrollo, ya que tiene en cuenta las diferencias y particularidades culturales y físicas del territorio donde se implementa.
Marco internacional estatal.	Marco internacional global.

Nota: Tomado del libro *De la economía global al desarrollo local: el alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local* (2008).

Lo anterior permite mostrar que el desarrollo local se compone de aspectos que resaltan la incidencia de gobiernos locales y de actores sociales. Es importante mencionar, que esto supone un balance entre los involucrados, pues las responsabilidades deben ser asumidas por igual. Suele suceder que estas responsabilidades recaen más sobre las autoridades estatales que las locales, conllevando a procesos y resultados no deseados.

Una de las ventajas de esta forma de crecimiento local es que permite el mejoramiento tanto de las instituciones del gobierno como de las entidades locales. Se elaboran programas y proyectos que afecten, positivamente, el territorio desde los diferentes ámbitos: sociales, económicos, culturales, políticos y ambientales.

En el caso de Buenos Aires, el desarrollo es poco en comparación con los demás cantones del país; debido a las pocas oportunidades de trabajo, baja escolaridad, pocas fuentes de ingreso y pocos inversionistas, infraestructura vial en mal estado por la escasa participación de inversionistas que no encuentran potencial para invertir en Buenos Aires en comparación a los cinco cantones restantes que componen la región Brunca, etc. Es ante esta problemática, que

instituciones como el MIDEPLAN crean los CCCI, con el objetivo de articular entre instituciones y actores locales, planes, programas y proyectos que los lleve a impulsar el desarrollo local.

Es indiscutible que la planificación lleva al desarrollo local. Para generar esto último, es necesaria la creación de actividades, planes, la existencia de diálogo y discusión. Además, se requiere de la participación de actores sociales que permitan proponer objetivos, metas y soluciones que se adecúen a una comunidad, creando una visión cantón a futuro compartida.

Es decir, la planificación genera desarrollo local, pues ese vínculo existente entre la canalización y utilización óptima de recursos y la determinación de rumbo según el ambiente, es lo que hace que estos conceptos sean dependientes uno del otro, haciendo de ambos un conjunto exitoso.

2.4. Descentralización y gobernanza

En los últimos años, el tema de la descentralización ha tomado mayor relevancia. En este sentido, se establece la necesidad de reforzar lo local desde la gobernabilidad, suponiendo así una transformación de la estructura del Estado. Ante ello, Rivera et al. (2003) exponen que “La descentralización tiene que ver con la transferencia de competencias y recursos de un nivel central de gobierno (por ejemplo, un ministerio) hacia otro de distinto origen y que guarda autonomía (por ejemplo, un municipio)” (p. 32).

La descentralización es un proceso que busca reconfigurar la relación entre lo global (nacional) y local. Se busca, de esa forma, mejorar los niveles de vida de la población local y superar los problemas que surgen a causa de la incapacidad del Estado central en brindar bienestar y desarrollo a las comunidades, ubicando al cantón ideal desde las perspectivas locales.

Por lo anterior, la descentralización es impulsada bajo el discurso de que traerá procesos de desarrollo local, incidiendo en las formas de gestión de muchos entes públicos, al producir cambios en su accionar. La centralización del Estado en muchas ocasiones no es capaz de satisfacer las necesidades y la solución de problemas se efectúa de forma general, sin tomar en cuenta las particularidades sociales y culturales. Por ello, los gobiernos locales y demás

organizaciones públicas locales, desde sus realidades, deben generar un mayor impacto en los territorios y evidenciar sus logros desde su gestión y articulación.

Los procesos de descentralización son trascendentales, ya que estos modernizan el aparato público al dotarlos de mayor agilidad, eficiencia y eficacia. Por lo que, Rivera et al. (2003) menciona que la “*Descentralización y participación constituye dentro de esta visión de constitución del nuevo Estado ‘moderno’, los pilares que permitirán dinamizar las instituciones públicas y optimizar los ‘recursos’ y ‘medios’ de la gestión de ‘lo público’*” (p.4). Es decir, mediante un mayor dinamismo y la orientación de recursos, se pueden atender las necesidades sociales reales de cada localidad, además, cabe indicar que al poder brindar mayor autonomía se contribuye a crear las condiciones más favorables para estimular el desarrollo local.

El fortalecimiento municipal ha ido formando parte de las agendas gubernamentales nacional, en las cuales, se ha planteado mejorar los niveles de gobernabilidad local, en las que, se pretende generar cambios significativos en las capacidades de las municipalidades y así estas puedan encarar sus propias estrategias de desarrollo local, por lo que se requiere de una transformación de lo político y de la gestión socioeconómica. La misma puede darse mediante la descentralización. De tal forma, Cárdenas (2002), indica que

La Descentralización político-administrativa es considerada una condición necesaria para el Desarrollo Local, pues concede a los distintos niveles territoriales grados de autonomía suficientes para transformarse en administradores eficientes de sus propios recursos, convirtiendo al Municipio en el órgano político administrativo del Gobierno Local. (p. 68).

Además, Cárdenas (2002) menciona que la descentralización debe permitir una mayor autonomía en el sistema económico local, en el cual se promueva la acumulación regional para el crecimiento de este, así se dé la expansión del bienestar social colectivo. Éste recalca que, en el nivel local, debe ser proactiva y estar capacitada para ser receptora de las transferencias por la reforma político-administrativa a nivel global.

A partir de ello, se refleja la importancia de la descentralización en el nivel político-administrativo, a través del cual los entes locales pueden generar el bien común y por ende

desarrollo local. Este nuevo panorama le da una posición especial a lo local. Cabe señalar que, aunque en Costa Rica estos procesos de descentralización avanzan a un bajo ritmo, estos se encuentran en marcha. Por ello, es trascendental ver la relación de la descentralización y la gestión del CCCI con el desarrollo local del cantón de Buenos Aires.

Para efectos de la presente investigación, la descentralización que interesa abarcar es la político-administrativa. La relación entre la descentralización y la gestión en el desarrollo local se evidencia en la medida en que la descentralización se resultará de un cambio social, económico y cultural.

Los procesos de descentralización son necesarios para transformar el aparato gubernamental y dar paso a nuevas formas de gestionar los asuntos públicos, que generen cambios en la relación gobierno-sociedad. Para ello, se requiere la gobernanza como nuevo modelo, ya que permite que el poder se distribuya de manera equitativa y no solamente en una o pocas partes, determinadas por el control jerárquico. Así, la gobernanza, significará algo más que solo el actuar directivo del gobierno.

La gobernanza se concibe de diferentes maneras, en un contexto amplio en cuestión de intervención pública, Zurbriggen (2011) indica que es un “...*estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y de mercado, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos y administraciones públicas y actores no gubernamentales en la hechura de las políticas públicas*” (p. 40).

Por su parte, Mayntz (1998) hace referencia al término de gobernanza moderna, la cual define como “forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil” (citado por Mayntz, 2001, p. 1). Ambos conceptos se enfocan en la cooperatividad, señalando la importancia de la articulación como medio para alcanzar distintas metas propuestas.

En los últimos años, el gobierno y sociedad han intentado compartir las responsabilidades de resolver los problemas sociales, optando por renunciar al trabajo en solitario y a entender el provecho de la cooperación y participación ante la complejidad de la realidad social. Por esto,

es trascendental que el Estado mida su capacidad política e institucional para dirigir la sociedad, asimismo relacionarlo con los intereses de otros actores influyentes y adecuarse a las necesidades de la demanda local.

Otra de las concepciones de gobernanza la realiza Aguilar (2006), quien señala, “La gobernación/gobernanza como proceso directivo de la sociedad en el que el actor gobierno es un agente integrante del proceso, empotrado en el proceso, con un papel significativo y hasta decisivo en determinadas materias, pero que ha dejado de ser el actor directivo único, el que trasciende o domina la dinámica de la sociedad en todos los asuntos de su interés” (p. 63).

En este acercamiento al concepto en estudio, se hace referencia al cambio de un modo jerárquico y de poder centralizado a uno más coordinador, cooperativo o asociativo, en el que participan e involucran otros agentes de la sociedad; sea del sector público o no gubernamental. De manera que, se optimicen los resultados y garantice la gobernabilidad. De ahí que, el Estado siga teniendo un papel importante para el desarrollo de los diversos procesos, mas no es el único actor.

La descentralización y la transferencia de competencias a otros entes institucionales es una forma para mejorar los servicios públicos locales, esto se podría relacionar con la eficiencia, eficacia, calidad y desarrollo. En este sentido, la gobernanza local adquiere un papel relevante para la gestión, el fortalecimiento institucional y desarrollo de la zona. En tanto, una mayor proactividad de la autoridad local podría generar que ésta sea un agente de progreso y a su vez, favorezca cambios institucionales.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2007) se refiere al término gobernanza de modo más técnico, señalando que “*Gobernanza, entendida como la capacidad para formular y ejecutar políticas de manera efectiva, lo que hace necesario que las instituciones gocen de legitimidad*” (p. 135). Este concepto hace alusión a la legitimidad. Además, es importante destacar que las instituciones han de fortalecer sus capacidades técnicas.

Otro enfoque por considerar es la 'nueva gobernanza' (new governance), la cual Aguilar (2006) describe como “...el proceso que la sociedad contemporánea sigue para definir sus valores y objetivos de convivencia y coordinarse para hacerlos reales, con la característica

resaltada de que se incluyen y valoran las formas de autoorganización y autogobierno de la sociedad en razón de su real o supuesta productividad y utilidad (particular o hasta general) y que éstas se eslabonan con las actividades de la dirección gubernamental, la cual adquiere naturalmente perfiles más horizontales, interactivos y asociativos” (p. 70).

En este sentido, se requiere una adecuada integración del sector público local que promueva la cooperación, con el objetivo de prestar bienes y servicios públicos de manera efectiva. Asimismo, la gobernanza es necesaria para afrontar los desafíos presentes en la sociedad.

Por último, Milani et al. (2002) definen la gobernanza desde un punto de vista democrático. En este sentido, señalan “...al desarrollo social y a la participación democrática de todos los concernidos en las decisiones... [requiere] la inclusión de los principios de democracia, de los derechos humanos y a las culturas locales, de la participación de los actores de la sociedad civil... de descentralización del poder y descentralización, [todas ellas] como dimensiones esenciales de una gobernanza democrática” (citado por Canto, 2008, p. 17).

La gobernanza, entonces, está determinada por estructuras, actores estatales y no estatales, que intervienen en asuntos públicos y efectúan estrategias para el logro de objetivos de desarrollo y equidad, incidiendo en el marco institucional. Así, mediante la gobernanza se puede dar rumbo a la sociedad, al articular, organizar y complementar capacidades con otros sectores para crear iniciativas y proyectos de relevancia.

2.5. Sociocracia

La pérdida de centralidad del Estado ha provocado la apertura de nuevos espacios de participación para la toma de decisiones. Por lo cual, se considera a la sociocracia como modelo innovador y moderno para regir los procesos de gobernanza. En este sentido, Buck y Endenberg (2010) indican que “La gobernanza dinámica o sociocracia, es un método de toma de decisiones y de gobierno que permite que una organización se gestione a sí misma como un todo orgánico... la gobernanza dinámica permite que cada subparte de la organización tenga voz de autoridad en la gestión de la organización” (p. 3).

El término sociocracia también es conocido como gobernanza dinámica, debido a que actúa o responde frente a lo que va surgiendo en el entorno, convirtiéndose en un gran desafío.

Además, dicho modelo puede influir positivamente en la agilidad y eficacia de los colectivos, grupos, organizaciones o comunidades, al permitir que todas sus voces u opiniones sean escuchadas en la organización. Ya que, el fin es involucrar a todos sus miembros en las decisiones finales.

Ahora bien, las organizaciones se componen de un grupo de personas que van detrás de un mismo objetivo, pero para alcanzarlo requieren de discusiones, acciones y toma de decisiones. Este último supone, tal vez, uno de los procesos más difíciles, pues significa lograr un acuerdo entre los involucrados y muchas veces esas decisiones benefician más a unos que a otros. La sociocracia busca deshacer ese sistema y se centra en alcanzar el bien para todos. Herrera, G. (2016), citado por Terlato, A. (2019), considera a la sociocracia como un sistema de gobierno, apoyado en el consenso y cuyo propósito debía ser construir políticas que beneficien al colectivo y no a unos pocos. En su opinión, tendría que reemplazar a otras metodologías arraigadas en la democracia, dirigidas por autócratas que buscan sólo su propio beneficio (p. 2).

Entonces, se habla de crear un sistema político y social que transforme el habitual, donde la colectividad sea beneficiada en su totalidad, estableciendo armonía e inclusión entre los procesos para alcanzar, también, la distribución equitativa de la riqueza. Tal como lo menciona Freitas, H. (2016), *“La sociocracia es una herramienta de gobernanza de la ingeniería social contemporánea”* (p. 6). Es sumamente importante para la autogestión de una organización, comunidad, institución, con el fin de mantener ambientes vivos y sanos enfocados en la eficacia, eficiencia y transparencia.

Por otra parte, cabe mencionar que la organización sociocrática “se crea al superponer una jerarquía de equipos en la jerarquía administrativa existente” (Obieta, 2018, p. 20). Es decir, las organizaciones autogestionadas tienen una mínima estructura jerárquica, dejando de lado la estructura tradicional (control vertical) y pasando a una estructura horizontal.

Además, Estragó (2020) señala que 'La sociocracia es un esquema que combina democracias con jerarquías, ya que se basa en círculos semiautónomos conformados usualmente por las personas que componen un área funcional' (p. 56). Este enfoque permite la

organización en equipos y crea una mayor vinculación entre ellos, donde comparten intereses comunes y se busca la mejor solución para la gestión dentro de la agrupación.

Se debe tener en cuenta que “Del mismo modo, una organización sociocrática no es estática. Al contrario, se trata de una gobernanza dinámica, un organismo vivo que va poniéndose en forma y transformándose de acuerdo con su utilización...” (Freitas, H., 2016, p. 7). Esto permite que tanto grupos pequeños como grandes se autoorganicen para la toma de decisiones, así como autocorregirse por medio de retroalimentaciones, gracias a la coparticipación y corresponsabilidad según la inteligencia colectiva.

Este principio de organización no es sencillo de abordar, ya que, se puede efectuar solo si las personas están dispuestas a cooperar; con ello, es necesario generar un cambio en la mentalidad e intereses para llegar verdaderamente a un completo acuerdo. De dicha manera es que se podrá sustituir el sistema actual democrático (votos).

Por ende, la sociocracia es un sistema ideal, que de llevarlo a la práctica se podrá facilitar los procesos de toma de decisiones colectivas. No obstante, el gran reto consiste en transformar el sistema individualista presente en las sociedades, organizaciones e instituciones; mas no es imposible. Así, de manera gradual se puede incorporar.

Por último, Freitas (2017) menciona que “Teniendo en cuenta que a través del mínimo de consenso entre los individuos la sociedad se hace posible; la sociocracia podría convertirse en un tipo de orden social regenerativo, capaz de actuar de forma equivalente, transparente y eficaz para proponer posibilidades de cambiar el mundo hacia una sustentabilidad programada -algo totalmente viable y, por supuesto, inevitable” (p. 143).

En un grupo de personas organizadas, como lo es, en el caso de Buenos Aires, el Consejo de Coordinación Cantonal, es sumamente importante implementar la sociocracia como parte de su gobernanza. Esta herramienta conlleva a la participación dinámica y sana de la organización, pues sus tres pilares son la transparencia, equilibrio y eficacia, dando como resultado la estabilidad de ésta y un mejor desempeño del Consejo. Se basa en el control vertical, lo que vendría a favorecer en gran medida, a sus involucrados.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1. Introducción

En este capítulo se desarrollan los elementos que constituyen la metodología empleada durante la investigación. En efecto, se exponen los fundamentos teóricos que explican la pertinencia de utilizar el enfoque de investigación cualitativa. Además, se utiliza una perspectiva epistemológica interpretativa, y el estudio descriptivo, con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Por otra parte, se especifican los sujetos y fuentes de información, así como las técnicas de investigación aplicadas. Finalmente, se presenta la operacionalización de los objetivos de la investigación.

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque que aborda esta investigación es cualitativo, el cual resulta ser fundamental para comprender las implicaciones/incidencia que genera la gestión del CCCI en el desarrollo local. Así, Corbetta (2003), definido por Hernández (2006), es que “El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad” (p. 9).

Además, Hernández et al. (2006) mencionan que “La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (p. 9).

Tal como se explica anteriormente, la investigación se centró en comprender la dinámica del CCCI, por lo que se estudió el rol del gobierno local, de instituciones involucradas (MIDEPLAN, INDER, MAG, entre otras), así como grupos locales organizados, con la finalidad de conocer cuál es la influencia y la labor que ejerce cada una de estas sobre el CCCI.

3.3. Tipo de investigación

La presente investigación se clasifica como un tipo de estudio descriptivo, 'Busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población' (Hernández et al., 2006, p. 103). En este caso, se describen diversos puntos de interés del CCCI, que permiten entender el funcionamiento y la gestión.

Debido a que se dice 'Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación' (Hernández et al., 2006, p. 103), se lleva a cabo un análisis sobre el CCCI de Buenos Aires. Se busca conocer sobre su funcionamiento, importancia, influencia y la incidencia de este en el desarrollo local del cantón, por lo que requiere de un estudio que aplique la lógica inductiva, es decir, 'de lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones-no estadísticas- y la teoría)' (Hernández et al., 2014, p. 11), donde se determinen características específicas sobre su desempeño y cómo mejorar ciertas áreas.

Por otra parte, se efectuó una investigación académica, pues es un proceso sistemático con la finalidad de obtener hechos y opiniones que ayudarán al abordaje de un problema o situación, en este caso, la gestión del CCCI de Buenos Aires.

Se estudió el accionar del CCCI de Buenos Aires durante los años 2020-2022, con el fin de analizar su aporte al desarrollo local y a la atención de las diversas necesidades que requiere el cantón. Se trató de comprender su dinámica de trabajo, así como la de los actores sociales para su correcto estudio.

3.4. Fuentes de información

3.4.1. Fuentes primarias

Son los datos que se consiguen directamente del autor original. Las fuentes muestran datos poblacionales (niveles de pobreza, IDS, demografía), archivos y actas propios del CCCI de Buenos Aires. Además, se consultaron funcionarios y personas claves que son relevantes para

la investigación. Para acceder a esta información se requirió la visita física o virtual, de fuentes que registren esta bibliografía.

3.4.2. Fuentes secundarias

Son documentos o resúmenes en los cuales se toma información de fuentes primarias. Estas se utilizaron con el fin de contrastar explicaciones de la investigación.

Algunas de las principales fuentes de información son las siguientes:

Tabla 2.

Fuentes de información

	Área recopilación de información	Fuente	Tipo	Utilidad en la investigación
Documental	Entorno	Constitución Política de Costa Rica. Código Municipal. Ley N.º 8801.	Documentos legales.	Marco normativo.
	Marco referencial	Biblioteca UNA, entre otras del país.	Libros	Marco conceptual.
		CCCI Buenos Aires, Municipalidad Buenos Aires.	Archivos, bitácoras, actas y documentos de trabajo emitidos por el CCCI del 2020-2022.	Marco organizacional.
	Nivel Organizacional	Alcalde y vicealcaldesa Municipalidad de Buenos Aires, funcionario(a) del MIDEPLAN, Fuerza Pública, UNED, INDER, CONAPDIS, CEN-	Entrevistas, observación, grabaciones de sesiones.	Marco organizacional.

			CINAI, MOPT, IMAS, JUDESUR.		
Electrónicas	Diseño de investigación	de	Base de datos: CEPAL, Universidad Nacional, INEC	Bases de datos	Marco situacional.
	Diseño de investigación	de	Google académico	Documentos, artículos.	Marco referencial.
	Diseño de investigación	de	Seminario Universidad, La Nación.	Artículos de periódicos.	Marco situacional.

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.5. Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de datos son utilizadas para realizar la investigación; es importante conocer cuáles son los instrumentos y técnicas de recolección de datos que se aplicaron en el presente trabajo para obtener la información necesaria y que ayude al cumplimiento de los objetivos.

Las técnicas de recolección utilizadas son:

- Entrevista semi estructurada: La entrevista semiestructurada “Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández et al., 2014, p. 403). Se aplicó a personas clave que conforman el CCCI como alcalde y vicealcaldesa de la Municipalidad de Buenos Aires, MIDEPLAN, así como a personas externas del mismo (Radio cultural Buenos Aires, Asociaciones de Desarrollo Indígenas, CATUBA, Unión Zonal), lo anterior para tener una opinión más amplia sobre el accionar del Consejo. Este tipo de técnica es fundamental aplicarla en el contexto social ya que ayudará a la interpretación de significados.
- Cuestionario: “Un cuestionario es una técnica que se elabora (al menos en su forma más conocida) para sondear las opiniones de un grupo relativamente numeroso de sujetos, invirtiendo cada uno de ellos un tiempo mínimo” (Herrera, 2014, p. 18). Se aplicó a 12

instituciones (Fuerza Pública, UNA, UNED, MIDEPLAN, CONAPDIS, CEN-CINAI, MINSA, Municipalidad de Buenos Aires: oficina de desarrollo local, coordinadora de desarrollo urbano, IMAS, MOPT, INDER) con el fin de conocer a fondo su accionar, desempeño y sugerencias en cuanto al funcionamiento del CCCI.

- Observación: “La observación es un proceso por el que un especialista recoge, por sí mismo, información relacionada con ciertos problemas” (Barrantes, 2014, p. 285). La observación se aplicó al CCCI para conocer distintos comportamientos, relaciones, características y desempeño del grupo.
- El análisis FODA: “...es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (Sánchez, 2020, p. 6). Esta herramienta fue llevada a cabo para determinar el estado actual de la organización.
- El mapeo de actores “...descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales de diverso tipo” (Tapella, 2007, p. 2). Se utilizó para identificar actores clave y la articulación existente entre ellos.

3.6. Población

Para el desarrollo de esta investigación resulta clave información que puedan proporcionar integrantes del Consejo, promotores, asesores y grupos locales del cantón, con el fin de conocer el accionar del CCCI en los años de estudio establecidos, su efectividad para luego generar una propuesta que mejore su quehacer. Para mejor claridad, en cuanto a los objetivos y roles de cada sujeto, se representa por medio de una matriz de mapeo de actores.

Tabla 3.

Matriz de actores

Institución/ Organización	Actor/representante	Relación con la investigación (actual o potencial)	Aporte esperado
--------------------------------------	----------------------------	---	----------------------------

Municipalidad de Buenos Aires.	Alcalde (<i>José Rojas</i>) y Vicealcaldesa (<i>Karol Zapata</i>).	Actor principal, ya que es el ente encargado del objeto del estudio de la investigación.	Información sobre el accionar del CCCI y su relación con el desarrollo local del cantón.
	<i>Graciela Núñez</i> . Oficina de Desarrollo Local.	Actor encargado de realizar funciones que aporten al desarrollo local del cantón.	Información acerca de las acciones que han realizado para impulsar el desarrollo local.
	<i>Claudia Duarte</i> . Coordinadora de Desarrollo Urbano.	Actor encargado de realizar funciones que aporten al desarrollo urbano local del cantón.	Información acerca de las acciones que han realizado para impulsar el desarrollo local.
Mundo de lo público.	<i>Samantha Ureña y Laura</i> . Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).	Actor clave en la promoción de la instancia.	Información sobre el papel que desempeña como ente promotor del CCCI.
	<i>Marly Villanueva</i> . Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).	Institución que dirige los temas de ayuda social a las familias en situación de pobreza.	Datos sobre las necesidades y proyectos llevados a cabo para solucionar las mismas.
	<i>Randall Bejarano</i> . Ministerio de Salud (MINSA).	Ministerio encargado de la promoción de la salud y prevención de enfermedades en	Acciones desarrolladas para la contribución y mejoramiento de la salud en el cantón

	la población costarricense.	Buenos Aires, Puntarenas.
<i>Claudia Duarte.</i> Consejo Nacional de la Persona Discapacitada (CONAPDIS).	Ente encargado de atender temas de discapacidad en la población.	Información sobre qué acciones se han llevado a cabo para lograr una mayor inclusión en los diferentes ámbitos de la sociedad.
<i>Patricia Vargas.</i> Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	Ente promotor del desarrollo integral en territorios rurales por medio de actividades y trabajo articulado con la sociedad civil.	Información sobre los aportes realizados para el apoyo y desarrollo íntegro de las comunidades rurales.
Junta de Desarrollo Regional de la zona Sur (JUDESUR).	Entidad encargada de contribuir con el desarrollo de la zona sur del país.	Información sobre proyectos y su gestión de recursos para el cantón.
<i>Ileana Arauz.</i> Universidad Nacional de Costa Rica (UNA).	Institución que lidera la situación de Educación General Básica y Educación Media.	Información acerca de los planes para una mejora continua de la educación en el cantón.
<i>Mauricio Paniagua.</i> Universidad Estatal a Distancia (UNED).	Representante de la educación superior en el cantón.	Acciones llevadas a cabo para fortalecer la educación superior en el cantón.

<i>Wendy Calderón.</i> Ministerio de Obras Públicas (MOPT).	Institución que tiene a cargo temas de infraestructura vial del cantón.	Proyectos y acciones realizadas para mejorar la infraestructura vial del cantón.
---	--	--

<i>Jorge Fonseca.</i> Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN- CINAI).	Entidad que vela por el bienestar actual y futuro de los niños.	Información sobre acciones se han llevado a cabo para mejorar los servicios de atención y protección infantil.
---	---	--

<i>Eligio Zúñiga.</i> Fuerza Pública.	Institución encargada de velar por la seguridad del cantón.	Información sobre las acciones realizadas para garantizar un cantón más seguro.
--	---	---

Líderes de opinión.	Radio cultural Buenos Aires	Medio de comunicación del cantón.	Información sobre las actividades culturales desarrolladas en el cantón y la situación en general en los diversos ámbitos.
--------------------------------	--------------------------------	---	---

Asociaciones de Desarrollo Indígenas.	Representantes de los territorios indígenas del cantón.	Información sobre las necesidades que sufren los territorios y posibles soluciones.
--	---	---

	<i>Ileana Arauz</i> , Cámara de Turismo Buenos Aires (CATUBA)	Organización que vela por impulsar y fortalecer el turismo en el cantón.	Información acerca de las acciones y actividades realizadas para impulsar y fortalecer el turismo en la zona.
Personas especialistas.	<i>Rudy Pérez</i> , Oficina de Gestión Vial Municipalidad de Buenos Aires.	Experiencia con el “Equipo Timón” de Buenos Aires, Puntarenas.	Información sobre el funcionamiento del Equipo Timón en el cantón.
	<i>María Mercedes de la Fuente</i> .	Sistema de gobernanza de Sociocracia y equipos independientes.	Información sobre el moderno modelo de gobernanza “Sociocracia” cómo implementarlo en el CCCI Buenos Aires.
	<i>Priscilla Parajales</i> , Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).	Institución encargada de contribuir al mejoramiento del régimen municipal mediante asistencia técnica, financiamiento y capacitación.	Información actual acerca del papel del IFAM respecto al CCCI.

Nota: elaboración propia, 2022.

3.7. Selección de población meta

La muestra es, según Hernández et al. (2014), 'En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia' (p. 384).

La misma es homogénea, que como indica Hernández et al. (2014), “...las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” (p. 388).

La selección de población correspondiente a la investigación, son personas encargadas del CCCI, integrantes del Consejo, grupos locales tanto partícipes del CCCI como no participantes de la instancia para alcanzar una visión más amplia del desempeño del Consejo, así como expertos en temas relacionados con la investigación.

Tabla 4.

Descripción de la muestra

Descripción de la muestra	Cantidad
Personal encargado del CCCI, Municipalidad de Buenos Aires.	3
Personal promotor y asesor del CCCI, MIDEPLAN.	2
Integrantes del CCCI, instituciones públicas.	12
Grupos/organizaciones locales.	9
Profesionales en temas relacionados con la investigación.	3
TOTAL	29

Nota: elaboración propia, 2022.

3.8. Operacionalización de objetivos

A continuación, se presenta la operacionalización de los objetivos de la investigación por medio de la matriz metodológica, donde a cada objetivo específico se le asigna su categoría de análisis, subcategorías, técnicas, instrumento y fuentes de información.

Tabla 5.

Matriz de operacionalización de objetivos

Objetivo específico	Categoría de análisis	Subcategorías	Técnicas	Instrumento	Fuente
Caracterizar el funcionamiento del CCCI del cantón de Buenos Aires para el conocimiento de su desempeño y aporte al desarrollo local.	Funcionamiento del CCCI.	Proceso de toma de decisiones. Composición organizativa. Dinámica de trabajo. Participación de instituciones y organizaciones	Entrevista semi estructurada. Observación. Cuestionario.	Análisis FODA. Correo electrónico	CCCI de Buenos Aires. Municipalidad de Buenos Aires. Radio Cultural Buenos Aires, ADIs indígenas, CATUBA, Unión Zonal.
Determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación	Articulación e identificación de actores.	Nivel de participación de instituciones involucradas y ciudadanía. Características	Taller. Cuestionario.	Taller mapeo de actores. Correo electrónico	CCCI de Buenos Aires.

de actores	de actores.
clave del	
cantón y su	Interacción
incidencia en	entre los
su gestión.	actores.

Nota: elaboración propia, 2020.

3.9. Limitaciones

A lo largo del proceso de investigación se presentaron diversas limitaciones que llevaron a la búsqueda o transformación de la ruta de trabajo establecida. Primeramente, la pandemia por COVID-19 llevó a que, en uno de los años de estudio (2020), no se realizaran reuniones; es hasta noviembre del mismo año que se retoman las sesiones y de manera virtual, factor que ha venido a afectar la comunicación de la instancia.

Esto conllevó un cambio en la dinámica de trabajo del CCCI; las actividades acordadas se realizaron de manera virtual o, en algunos casos, no se llevaron a cabo. La virtualidad ha llevado a la participación limitada de algunas instituciones por problemas de conexión. En lo que respecta al desarrollo del trabajo, talleres y la mayoría de las entrevistas debieron realizarse de manera virtual. Asimismo, fue difícil y existió un alto grado de insistencia para lograr la participación de los actores seleccionados para la aplicación de instrumentos.

Se tenía la expectativa de realizar entrevistas no solo a los miembros del CCCI, sino también a grupos locales capaces de ofrecer contribuciones valiosas en términos de información para el desarrollo de acciones o proyectos en diversas comunidades. Como ejemplo, se pueden mencionar las asociaciones de desarrollo indígena. Se intentó contactarlas vía correo electrónico, mensaje de texto y llamada telefónica, pero no se recibió respuesta de tres asociaciones: Ujarrás, Terraba y Curré.

En ese sentido, se esperaba la aplicación de dos talleres importantes: análisis FODA y mapeo de actores. Sin embargo, algunos de los miembros que asisten al CCCI no perduran toda

la sesión, sino que se retiran por cuestiones de tiempo. Además, la participación era escasa. Esto llevó a que las técnicas no fueran aplicadas en modalidad de taller. El análisis FODA se consultó a instituciones en el cuestionario aplicado y el mapeo de actores fue producto de la observación y de la información suministrada por la oficina de vicealcaldía.

Otra de las limitaciones, quizás la más importante, ha sido la falta de organización que posee el CCCI en estudio. A pesar de poseer una estructura organizativa, existe deficiencia en la atención, seguimiento de acuerdos y resultados. Por otro lado, no hay consolidación de información, ni documentos/investigaciones (externos al Consejo) que evidencien su desempeño a través de los años. Esto ha dificultado en gran medida la investigación, debido a que no existe una base sobre la que investigar. Lo anterior ha sido, sin duda, ha sido de los mayores retos a lo largo del trabajo. Tal como menciona la representante de la oficina de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Buenos Aires,

Por último, no se cuenta con un documento escrito que especifique las instituciones que deben participar en la comisión de ordenamiento territorial. Se han identificado a AyA, SINAC y MAG, pero no se ha registrado su presencia en las sesiones de dimensionamiento. Por lo tanto, la dinámica se ha limitado a informar sobre los avances de la comisión en colaboración con la municipalidad, más específicamente con la Oficina de Coordinación de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Buenos Aires (Duarte, C., comunicación personal, 25 de mayo de 2022).

Capítulo IV: Resultados

4.1. Introducción

El siguiente apartado busca revelar los resultados obtenidos a través de los instrumentos implementados para la recopilación de los datos acerca del objeto de estudio. Se aplicaron entrevistas y cuestionarios a integrantes del CCCI, y a grupos locales importantes que no poseen participación en el Consejo, para una percepción más amplia y certera de la gestión del CCCI.

Como se ha venido mencionando a lo largo del trabajo, los instrumentos aplicados fueron cuestionarios y entrevistas. En primera instancia, se aplicaron entrevistas a la oficina de alcaldía y vicealcaldía, al MIDEPLAN, grupos locales: asociaciones indígenas, radio cultural Buenos

Aires, Cámara de Turismo Buenos Aires y la Unión Zonal. Además, un cuestionario a instituciones que forman parte del consejo.

4.2. Funcionamiento del CCCI

El CCCI es una instancia conformada por varias instituciones que, por medio de la coordinación y articulación, logran generar proyectos para el beneficio del cantón. Es por ello, que resulta importante conocer el proceso de toma de decisiones. El mismo se basa en que las dimensiones toman acuerdos, se informa al CCCI y, si es necesario, se toma como acuerdo general.

A continuación, se presentan algunas de las respuestas obtenidas de las instituciones consultadas (17), las cuales solamente una institución desconoce del proceso de toma de decisiones.

Tabla 6.

Proceso de toma de decisiones del CCCI Buenos Aires

Informantes	Descriptor
CEN-CINAI.	Municipalidad propone agenda, informa y el resto vota.
CONAPDIS.	En común acuerdo con los diferentes miembros.
MIDEPLAN.	Se realizan acuerdos de dimensiones y de ser necesario, en Plenaria, se solicita que el acuerdo sea ratificado y enviado como acuerdo del CCCI.

Oficina de Desarrollo Local.

A nivel de comisión se coordinan proyectos que se deben apoyar y se promueva el seguimiento desde las instituciones que corresponden. A nivel del CCCI solo se informa lo desarrollado en Comisión y si es necesario se pide apoyo a los acuerdos para elevarlos a los tomadores de decisiones.

UNED

No está claramente definido.

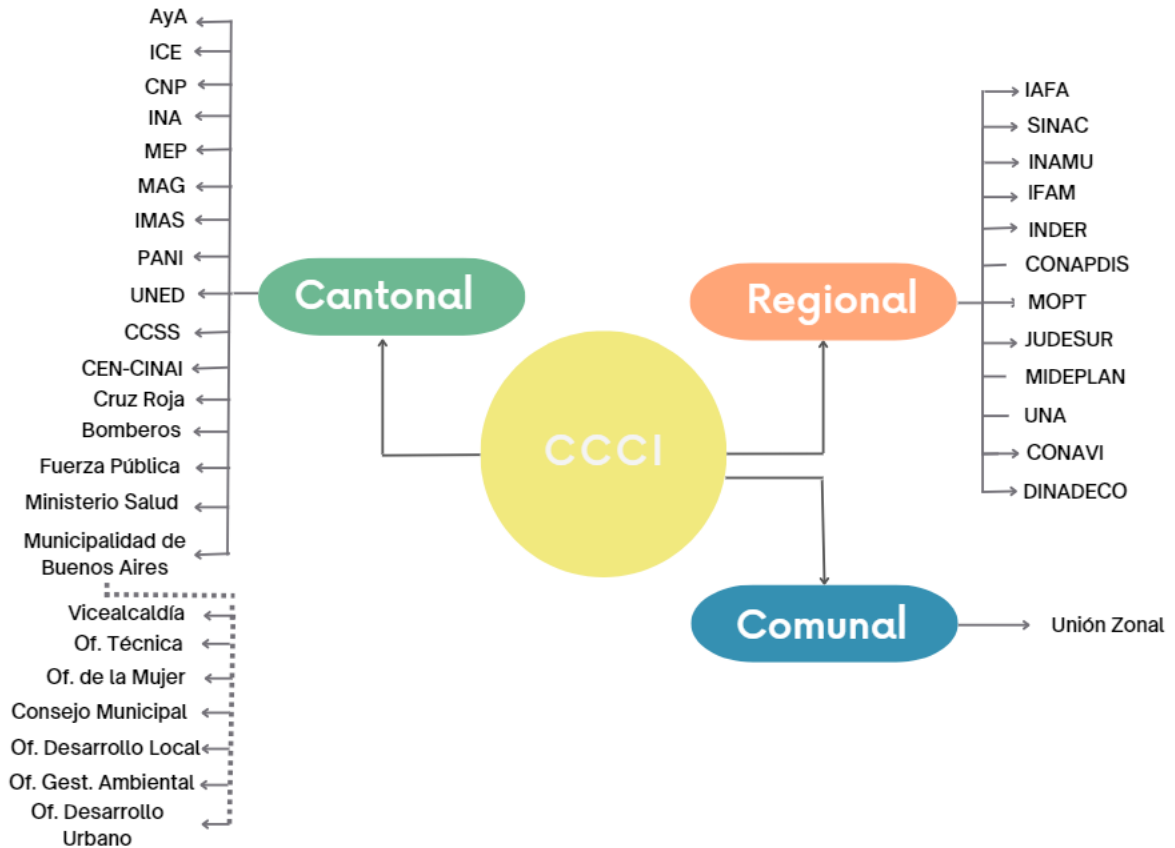
Nota: elaboración propia, 2023.

El CCCI se compone de instituciones regionales y cantonales, y organizaciones comunales. Las regionales hacen referencia a las pertenecientes al Estado que no poseen oficina en el cantón de Buenos Aires, sino que se encargan de velar por la región Brunca. Las cantonales por su parte, son instituciones del Estado que trabajan dentro del territorio del cantón de Buenos Aires.

Además, participa un grupo local: la Unión Zonal. Esta es la agrupación de varias Asociaciones de Desarrollo Integral de los distritos que conforman el cantón, entre ellas se encuentran Biolley, Las Vueltas, La Bonga de Chánguena, La Puna, La Lucha, San Isidro, Jabillo. La siguiente figura permite mostrar las instituciones que lo conforman.

Figura 5.

Instituciones y organizaciones que conforman el CCCI



Nota: elaboración propia, 2023.

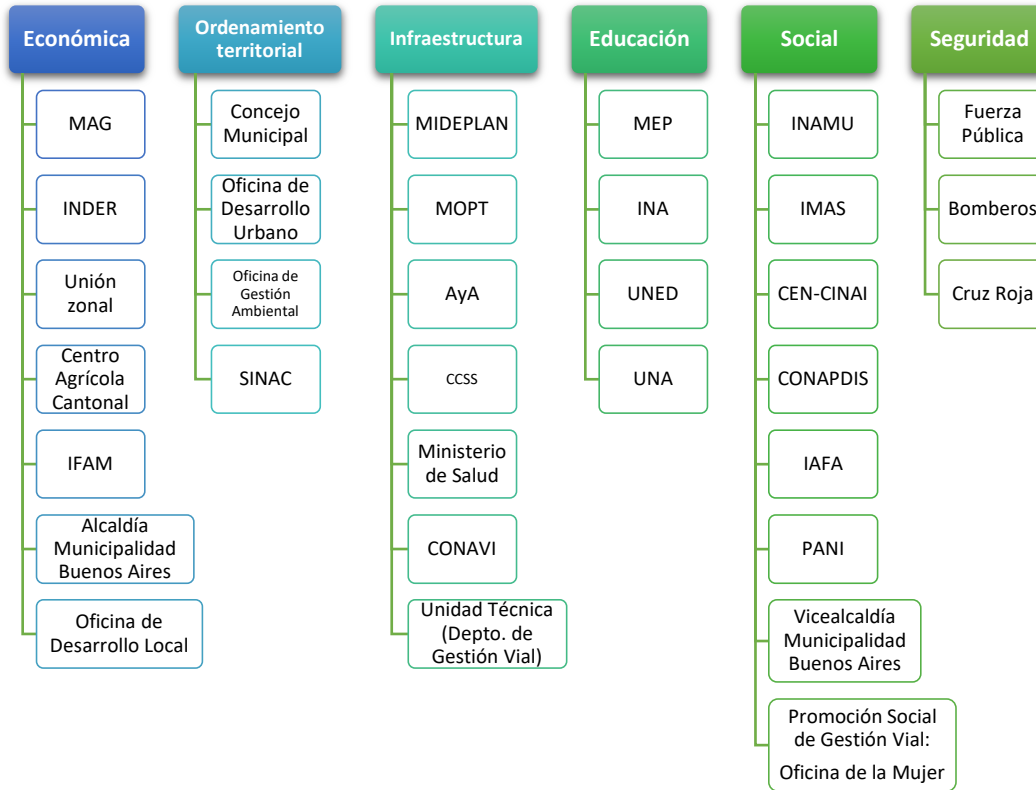
La dinámica de trabajo del Consejo es uno de los aspectos más relevantes por conocer. La cual se basa en reuniones el segundo jueves de cada mes y está organizado por dimensiones, 6 específicamente: económica, ordenamiento territorial, infraestructura, educación, social y seguridad.

Primeramente, se ejerce el voto de los acuerdos generales, luego se da un espacio de 30 minutos para análisis por dimensión. Se proponen ideas, se toman acuerdos y se redactan las actas por parte de la secretaria técnica de la vicealcaldía y, posteriormente, se envían por correo electrónico a los miembros. Además, se realiza una evaluación anual que consiste en completar una matriz (PACI), elaborada por el MIDEPLAN, donde cada dimensión establece las acciones llevadas a cabo.

Es importante mencionar cuáles instituciones conforman cada comisión. La figura a continuación demuestra lo indicado.

Figura 6.

Dimensiones del CCCI



Nota: elaboración propia, 2023.

Un factor importante en el funcionamiento del CCCI es la participación de grupos locales, pues son estos quienes conocen, más a fondo, las necesidades del distrito y/o comunidad. Con su participación se podrían desarrollar distintos programas o acciones que beneficien no sólo a una parte del cantón, sino la totalidad de este. Sin embargo, los resultados no son tan positivos en este aspecto; solamente uno de los grupos consultados es miembro activo del CCCI: Unión Zonal.

La Unión Zonal, es una figura en el marco comunal Ley N.º 3859 que dicta la aglomeración de ADIS. Esta ha sido miembro desde el 2017, representando 9 asociaciones de desarrollo del cantón: La Bonga, Javillo, Las Vueltas, La Lucha, Biolley, Altamira, San Isidro, El Carmen y La Puna. Pertenece a la comisión económica. En lo que respecta a los territorios indígenas, se

obtuvo respuesta solamente de 3; pese a que se trató de contactar vía correo electrónico y algunos vía teléfono y presencialmente y no fue posible el acercamiento. En cuanto a las demás fuentes consultadas, la matriz demuestra los resultados obtenidos.

Tabla 7.

Participación de grupos locales en el CCCI

Informantes	Descriptorios
Radio Cultural Buenos Aires.	No hemos sido partícipe del CCCI. Pensamos que sí sería bueno participar en ello.
Cámara de Turismo Buenos Aires.	No, participamos una vez para dar a conocer la Cámara, pero no hemos participado en ningún proyecto. Sí, es importante participar, porque el turismo es un motor de desarrollo y una alternativa más para el cantón que se relaciona con las diferentes áreas productivas, lo que ayuda a crear articulación y coordinación.
Territorio Indígena Cabagra.	Sí, en algún momento participé en el CCCI con el establecimiento de la Mesa de Alto Nivel para el cantón de Buenos Aires, pero dejé de participar para involucrarme en otros espacios. Sí considero importante participar, todo lo que tenga que ver con diálogo y generación de intercambios para conseguir resultados son importantes y me parece que es la única forma en la que el cantón puede salir adelante, encontrando las visiones conjuntas.
Territorio Indígena Salitre.	Lo hemos escuchado, pero no conocemos realmente qué es el CCCI. Sin embargo, estaríamos anuentes a participar.
Territorio Indígena Ujarrás	Sin respuesta.
Territorio Indígena Boruca.	Desconocemos qué es el CCCI, no hemos sido contactados por ellos. Participaríamos si fuera cierto, pero es que a veces esas cosas políticas son solo hable y hable y no hacen nada. Yo he estado mucho en esos consejos antes, que el

	gobierno hace, y el problema es que eso es solo hablada y dura uno un año quéjese y quéjese y no sacan ni una alcantarilla para ninguna comunidad.
Territorio Indígena Térraba.	Sin respuesta.
Territorio Indígena Curré.	Sin respuesta.
Unión Zonal.	No participo mucho virtualmente, presencial sí, un poco más.

Nota: elaboración propia a partir de la información obtenida, 2023.

Además, el departamento de Gestión Vial Municipal no posee ningún vínculo con el CCCI, se cuenta con una estructura diferente a nivel técnico y social que no se ve afectada por el Consejo, por lo que, realizan mayor articulación con grupos locales del cantón.

4.3. Articulación e identificación de actores

4.3.1. Participación

Tabla 8.

Participación de los representantes institucionales y funcionarios en las sesiones del CCCI

Informantes	Descriptoros
Unión Zonal	Quando se realizaban las sesiones de manera presencial sí mantenía una participación. De manera virtual, no.
MOPT	Yo puedo asistir mientras sea virtual. Yo asisto casi que a todos mientras sea virtual. A veces se me olvida, me conecto tarde o estoy en un lugar que no tengo señal. Soy regular.
IMAS	Siempre hay un representante. A veces participan los dos.

Nota: Entrevistas semiestructuradas aplicadas a la Unión zonal, MOPT, IMAS (2023).

Según la información obtenida en los instrumentos, el grado de participación que considera que tienen las entidades es en su mayoría activa; es decir, participa en todas las sesiones. Otros poseen suplentes, lo que viene a facilitar las acciones y el seguimiento, ya que, siempre se cuenta con un representante de las instituciones. Estos por su parte, trasladan la información al ente al que le corresponde. Por último, indican tener asistencia regular; solo en algunas sesiones.

La pandemia por COVID-19 ha interferido en algunos aspectos del CCCI, el principal es la virtualidad. Durante el año 2020 no se efectuaron ciertas sesiones, a finales del mismo año se retomaron en sesiones virtuales. Unos representantes alegan que la virtualidad les ha beneficiado especialmente en la asistencia de las sesiones, otros, por el contrario, afirman que de manera virtual no lo hacen, tal es el caso de la Unión Zonal.

La participación es trascendental, ya que el CCCI es un espacio de coordinación en el cual se pueden realizar las acciones concretas y acuerdos, si se cuenta con la presencia de las instituciones que son miembros. No obstante, se señala en reiteradas ocasiones que un aspecto de mejora del CCCI en su gestión es “procurar una participación constante de los representantes institucionales” (Paniagua, M. comunicación personal, 9 de junio de 2022). La representante del IFAM (clasificada como persona experta para la investigación) indica lo siguiente,

Como planificadora creo que uniendo fuerzas se puede lograr mucho, pero la única forma de que se logre es teniendo un buen liderazgo, entonces si hay una figura (alcalde o vice alcalde, alcaldesa o vicealcaldesa) que pueda asumir ese liderazgo y pueda tener esas instituciones apoyando al gobierno local es un éxito. Esto se logra yendo a un CCCI con proyectos. (Parajales, comunicación personal, 9 de febrero de 2023).

La participación intermitente no permite ejecutar y llevar los procesos de manera óptima para cada institución.

Tabla 9.

Efectividad de participación de las instituciones en las sesiones CCCI

Informantes	Descriptorios
<p>MIDEPLAN.</p>	<p>Sí llegan, algunas más que otras. No siempre son los mismos. Depende de la capacidad de negociación que tenga cada institución dentro del plan operativo institucional.</p> <p>La idea de que participen es que conozcan la problemática y traducirlas en proyectos que estén dentro del plan operativo institucional, que los recursos humanos, técnicos y financieros de las instituciones públicas apoyen las necesidades del cantón y que vayan dirigidas a esas, dependen de esos elementos.</p>

Nota: Entrevista semiestructurada aplicada al MIDEPLAN (2023).

Participar no solo significa asistir a las sesiones, sino ser miembros activos y que trasciendan las gestiones en resultados. Es trabajar en función de lo local y hacer efectivo el espacio de articulación.

Tabla 10.

Traslado de información de lo acontecido en el CCCI a la institución que representa

Medios para el traslado de información	
<p>A</p>	<p>Vía correo electrónico.</p>
<p>B</p>	<p>Mediante minutas y acuerdos.</p>

C De manera directa, a través de reuniones frecuentes, siempre que haya razones para hacerlo y que impliquen alguna gestión o coordinación particular.

Informe anual.

D En reuniones de Jefaturas/equipos de trabajo.

Nota: Cuestionario aplicado a las instituciones (2023).

En la tabla anterior se plasman los medios principales por los que se traslada la información de lo que acontece en el CCCI a las respectivas entidades. Generalmente, envían la información por correo electrónico, donde las competencias se encargan de darle el seguimiento y demás.

4.3.2. Articulación

La siguiente matriz revela las opiniones de algunas de las instituciones estudiadas.

Tabla 11.

Percepción de la articulación entre actores de las dimensiones y el CCCI, según representantes institucionales

Informantes	Descriptor
CEN-CINAI.	Buena desde el punto de vista de la gestión que realiza cada funcionario y mala por las limitaciones que cada uno tiene en las instituciones.
UNED.	La articulación es básica y poco efectiva.

INDER.

Yo participo en dos CCCI, por ser oficina que ve Coto Brus y Buenos Aires. El hecho de que ya esté siendo convocado de una manera activa por parte de las dos vicealcaldías que se reúnen mensualmente, ya eso está muy bien. Pero creo que se podría mejorar en el sentido de que podría ser más acotado o priorizar temas y llevarlos de principio a fin. No solo en términos de proyectos sino de gestión.

MOPT.

A veces en la comisión se toman acuerdos importantes, pero la competencia de algunas entidades por las leyes es difícil ejecutarlas. Por más buenos acuerdos o proyectos, a veces se tienen que quedar en papel porque la ley no lo permite.

IMAS.

Buena. Lo importante es que la mayoría son jefaturas, son pocos los que se representan con algún funcionario. La coordinación creo que es de primera línea. Como jefatura puedo tomar las decisiones. Veo positivo al CCCI, es la mayoría de los funcionarios, son las mismas jefaturas, se toman acuerdos y se da seguimiento a lo que se solicita, veo respuesta positiva siempre.

Nota: Cuestionario aplicado a instituciones del CCCI (2023).

La articulación, en cualquier proceso de desarrollo es fundamental, estas pueden ser desde simples hasta complejas.

En el CCCI, los integrantes, independientemente de las dimensiones en que forman parte, tienen claro los fines por los que se crea este espacio, coincidiendo la mayoría de los informantes en que el propósito es coordinar y articular acciones, actividades o proyectos que beneficien y atiendan las necesidades del cantón. Lo anterior es capital, pues impacta en el funcionamiento del Consejo. Al conocer las instituciones la finalidad, permite que estas puedan asumir los roles que le conciernen dentro de la gestión pública, se constituyan en alianzas y consensos.

Al examinar los criterios de los entes consultados, se observa que perciben la articulación entre actores de la comisión y el CCCI, principalmente, de dos formas. Primero, manifiestan algunos que la articulación es “buena”, pero también, aluden a “la falta de compromiso” como principal causa de la desarticulación, así como a los acuerdos con contenido económico fuera de las líneas de acción por lo que resulta importante alinear los procesos. En este sentido, sostienen que hay poca respuesta por parte de algunas instituciones (JUDESUR, DINADECO, IFAM) que son clave para el progreso del cantón, o bien, no asisten a las sesiones, dificultando trabajar las temáticas y realizar acciones coordinadas para obtener resultados concretos en beneficio de la población.

Por otra parte, exponen que existen limitaciones en las instituciones (de recursos o gestión) que influyen en el quehacer del ente dentro del CCCI y las respectivas dimensiones. Siendo este, un obstáculo para el desarrollo de ciertas prácticas que lleven al cumplimiento de objetivos respecto a las necesidades que demandan los habitantes del territorio en estudio. En relación con el aspecto anterior, se exhibe el caso del MOPT, por la Ley N.º 9329 emitida, la cual, le confiere

La titularidad y las potestades concernientes a la administración de los caminos vecinales, las calles locales y los caminos no clasificados, corresponderá a los gobiernos locales territorialmente competentes en la zona geográfica donde se encuentren ubicadas cada una de esas vías públicas, siempre bajo los lineamientos técnicos generales que

promulgue el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) como ente rector y fiscalizador en la materia (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2023, art. 2).

Sin embargo, la representante del MOPT (Calderón, W., comunicación personal, 01 de julio de 2022) comenta: “No puedo hacer prácticamente nada; no es que no esté anuente o que los jefes no lo permitan, es que la ley no lo permite”. Cumple solamente con el rol de asistencia a las sesiones, limitando su función dentro del CCCI, lo que provoca una escasa articulación para el desarrollo de acciones y proyectos.

A raíz de lo estipulado en la ley N.º 9329, se afecta el proceso de coordinación: se excluye a dicho representante como miembro propietario de la junta vial cantonal, se impide la continuidad de la planta de asfalto de Chánguena y no se pueden realizar obras. Tampoco se permite la coordinación con las comunidades, ya que corresponde a la Municipalidad; se modifica el aporte de materiales, los cuales pueden ser adquiridos solo mediante compra, y no por donación, debido a regulaciones impuestas a las comunidades. Así, el MOPT dentro del CCCI adquiere un papel a nivel de asesoría y toma de decisiones. (Pérez, R. comunicación personal, 26 de agosto de 2023).

Un aspecto por mencionar es que, mensualmente se convoca de manera activa a participar en las sesiones generales del CCCI, con el fin de coordinar en este, lo cual es bien visto por las instituciones; sin embargo, se refieren constantemente a unos puntos por mejorar en el cual destaca “acotar y priorizar temas en términos de proyectos y de gestión”, tal como evidencia el INDER. Ya que, se proponen diversas acciones en plenaria, pero no se demarcan las que se efectuarán con claridad, con fecha, responsables, presupuesto y la ruta a seguir, lo que limita realizar una articulación efectiva y por ende concretar acciones.

Al respecto se le llamó la atención al INDER que al coordinar acciones para invertir de forma conjunta, Municipalidad e INDER, hay que priorizar en la preinversión de los proyectos, diseños, presupuestos e iniciativas que estén enmarcadas en el Plan Quinquenal de Gestión Vial, que permitan iniciar procesos desde enero, con el fin de establecer proyectos que queden consignados en los presupuestos ordinarios que quedan en firme en septiembre de cada año permitiendo su ejecución desde enero del año siguiente o bien, en los presupuestos ordinarios. En esto hemos mejorado el proceso de planificación,

asesoramiento comunal, procesos de gestión real. Es importante clarificar que no es posible en administración pública ejecutar de hoy a mañana sin los procesos de preinversión con el fin de facilitar la toma de decisión real (Pérez, R., comunicación personal, 26 de agosto de 2023).

Segundo; por el contrario, expresan en menor opinión que la articulación dentro del Consejo es “buena”. Indican que, a través de ella, han logrado vincular proyectos y actividades importantes. En este marco, la representante del INDER (Vargas. P, comunicación personal, 29 de junio de 2022) explica, “el INDER es un ente especializado en el desarrollo rural y por ende hacemos proyectos de diferente índole en los cantones. A veces necesitamos de la articulación con otros proyectos e instituciones, o bien con organizaciones.” Además, “el CCCI de Buenos Aires es ampliado, hay algunos de la sociedad civil que participan, entonces ahí articulamos” (Calderón. W, comunicación personal, 01 de julio de 2022).

Una particularidad del CCCI Buenos Aires, es que es ampliado, a saber, que no solo participan entidades públicas que tienen representación cantonal, sino que forman parte del Consejo, organizaciones de base comunal (Unión Zonal y JUDESUR). Así, “a través de organizaciones locales reconocidas se logra el compromiso de estas instituciones en los resultados que se obtengan y se presenta un mayor grado de transparencia ante la sociedad” (Cravacuore et al., s.f., p. 23). Además, permite conocer tanto problemáticas como necesidades de la localidad y procurar mayor coordinación con la sociedad civil. Esto se podría ver beneficiado por información digital de fácil acceso con boletines, revistas, despleables, programas de radio, Facebook, entre otros.

Además, el representante del IMAS señala como elemento importante el ser un Consejo liderado por jefaturas “la coordinación creo que es de primera línea” (Villanueva, M., comunicación personal, 08 de junio de 2022). Esto las faculta para ejecutar las acciones pertinentes y trabajar en la construcción de acuerdos, facilitando los procesos.

Por lo tanto, se puede deducir que dependiendo de la dimensión a la que pertenecen los entes, cambia la percepción sobre la articulación, es decir, en la social los entrevistados concuerdan en que la coordinación y la articulación es buena, y hay respuesta positiva. Por el contrario, en las otras dimensiones se encuentran diferencias en las opiniones: Algunos indican

que es buena y otros difieren de tal criterio, otros por su parte, coinciden en que es básica y carece de compromiso. Según resultados obtenidos, la articulación realizada por la mayoría de las dimensiones que componen el CCCI de Buenos Aires es austera, pues la participación limitada dificulta la construcción y viabilidad de acciones y proyectos.

Tabla 12.

Articulación entre instituciones y el CCCI según la percepción del Gobierno Local, el ente promotor (MIDEPLAN), y Grupo Local

Informantes	Descriptor
<p>Alcalde Municipalidad de Buenos Aires.</p>	<p>Vincular los planes de las dimensiones del CCCI con el Plan Operativo de cada Institución (para el presupuesto), lograría que el CCCI, las acciones y los resultados de cada dimensión vayan teniendo más efectividad.</p> <p>Esto aseguraría la participación ya que las acciones estarían acordes con la línea base de cada institución, lo que facilitaría ubicar un efecto sinérgico en el equipo.</p>
<p>MIDEPLAN</p>	<p>Es un trabajo muy incipiente entre planificación y articulación. Es incipiente porque no se utilizan los instrumentos metodológicos que se les dan y porque se insiste en que se llega al CCCI para hacer mi trabajo, el trabajo de la institución y de las competencias de mi institución, pero todavía no logro ver esa institución en función de los demás y en función de las necesidades.</p>
<p>Unión Zonal</p>	<p>Es débil. Falta compromiso de instituciones y gobierno local.</p>

Nota: Entrevistas semiestructuradas aplicadas a la Alcaldía, Municipalidad de Buenos Aires; el MIDEPLAN; Unión Zonal (2023).

La articulación requiere de coordinación tanto entre instituciones como en los planes de cada uno de estos, ya que operan de maneras distintas dentro de lo público. Por ello, es fundamental que las acciones de los diversos organismos participantes se enlacen de manera coherente con los requerimientos y objetivos establecidos en el Consejo. Según se evidencia en la información suministrada por los entrevistados, la desvinculación existente en este ámbito hace que la red de actores involucrados no disponga de un uso eficiente de los recursos, esto en términos de la intervención fragmentada para un mismo asunto.

Según apunta Calderón (2019), se requiere que trascienda la “...existencia de necesidades complementarias, en donde cada una de las partes involucradas realmente se beneficia de la articulación, es decir, que sin el aporte del otro una de las partes no lograría obtener los mismos resultados, que si el trabajo se hacía de manera conjunta” (p. 656).

Con base en lo anterior, se identifica que hay dificultad para unificar esfuerzos. Además, se debe considerar que la relación entre los entes es de relevancia para el desarrollo. Siendo necesario que la interacción entre ellos debe ir más allá de elementos o vínculos aislados. Es “Entender el potencial que da esta ley al municipio local”, depende del “nivel de empoderamiento, agarrarse de la ley, lo que se busca con la ley” (Ureña, S., comunicación personal, 25 de mayo 2022). Por lo que es necesario “difundir en diferentes actores y organizaciones los alcances del CCCI” (Arauz, I., comunicación personal, 13 de julio de 2023).

Por otra parte, se exterioriza la carencia de planificación, control y ejecución en los procesos, debido a que se orientan sin una base a seguir. Al no tener una ruta trazada, se limitan las acciones unificadas. Dentro del análisis general se identificó que algunos visualizan el CCCI como algo que se tiene que hacer y cumplir, revelándose la carencia de compromiso con la sociedad local para aminorar el rezago del cantón. No obstante, otros organismos señalan que a pesar de no tener una dirección definida “las instituciones están realizando un esfuerzo por articular acciones tanto interinstitucionales como por parte del gobierno local” (Sandí, L., comunicación personal, 27 de mayo de 2022).

En este sentido, “El compromiso de los funcionarios involucrados en un proceso de articulación es fundamental, particularmente cuando hay varias instituciones involucradas, ya que cada institución tiene su dinámica, particularmente en lo referido a tiempos, que no siempre corresponde con la dinámica que demanda del proyecto y es ahí donde, el funcionario debe aportar más allá de lo que se encuentra establecido en la formalidad” (Calderón, 2019, p. 657).

En consecuencia, se evidencia que el CCCI carece de articulación efectiva, esta resulta de la escasa planificación y vinculación de los procesos al no tener una ruta clara a seguir, y segundo, por el débil compromiso de los entes participantes, lo cual repercute en el funcionamiento del CCCI.

4.4. Análisis FODA

Buenos Aires es un cantón con grandes deficiencias en muchas áreas, existe poco desarrollo local; es el gobierno local quién debe llevar a cabo acciones para impulsar el crecimiento de la zona. En el 2011, comienza a funcionar el CCCI con la participación de varias instituciones. Es hasta la siguiente elección de alcalde que se empieza a trabajar con la importancia y apoyo que la instancia merecía y se llevan a cabo proyectos para el desarrollo de Buenos Aires, mejora de infraestructura, conectividad, accesibilidad, entre otros.

Lo anterior demuestra que el CCCI es una gran herramienta para la ejecución de proyectos y acciones que resuelvan las distintas necesidades del cantón. Sin embargo, a través de lo investigado, los datos estadísticos exponen que Buenos Aires no ha tenido mayor avance en los últimos años. Es por ello por lo que resulta importante conocer, a mayor profundidad, el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de ese cantón.

Para ello, se realizó un análisis FODA, que “...es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (Sánchez, 2020, p. 6).

Lo obtenido permite mostrar que el CCCI posee un gran potencial para conseguir ese avance que el cantón tanto requiere, pues cuenta con la participación de diferentes instituciones y profesionales en distintas áreas, así como el interés por realizar proyectos y programas que

mejoren el cantón. Para esto se requiere de efectividad y eficiencia en los procesos, aspecto que debe reforzar esta instancia; existe poco seguimiento de acuerdos, poco cumplimiento de objetivos y poca sistematización de la información. La siguiente figura evidencia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en el CCCI.

Figura 7.

Análisis FODA

Fortalezas

- Compromiso de autoridades municipales.
- Contiene a todas las instituciones públicas.
- Comunicación asertiva.
- Potencial para desarrollar proyectos para el desarrollo del cantón.

Oportunidades

- Apoyo interinstitucional para mejorar la eficiencia de los servicios y la atención de necesidades de la población.
- Gestión de proyectos y apoyo interinstitucional.
- Mejorar los niveles de coordinación y articulación entre las instituciones y el Gobierno Local.
- Aprovechar que se está en una nueva gestión de gobierno
- Participación de profesionales con amplia experiencia y conocimiento de la regiones.
- Asesoría de MIDEPLAN y respaldo de Alcaldía.

Debilidades

- No hay una sistematización de la información ni tampoco una matriz que evidencie porcentualmente el grado de cumplimiento de objetivos y acuerdos.
- No se tiene los Planes Anuales de Coordinación Anual actualizados.
- Falta de planificación.
- Sesiones muy extensas.
- La centralización limita la participación de instituciones importantes para el desarrollo del cantón.
- Se presta para ser un espacio relleno donde incluso se inmiscuyen intenciones políticas de forma subjetiva.
- Poca presencia del alcalde en las sesiones.
- Participación intermitente de integrantes.

Amenazas

- Recortes presupuestarios que limitan o reducen la capacidad de acción de las instituciones.
- La poca regularización ante el incumplimiento de la ley N.º 8801, pues depende de la alcaldía si rige o no el CCCI, así como por los cambio de poderes políticos.
- El CCCI Buenos Aires está integrado, en su mayoría, por representantes cantonales; los cuales son dirigidos por directores regionales. Esto ocasiona que haya cierto grado de ausencias debido al cumplimiento de directrices superiores.

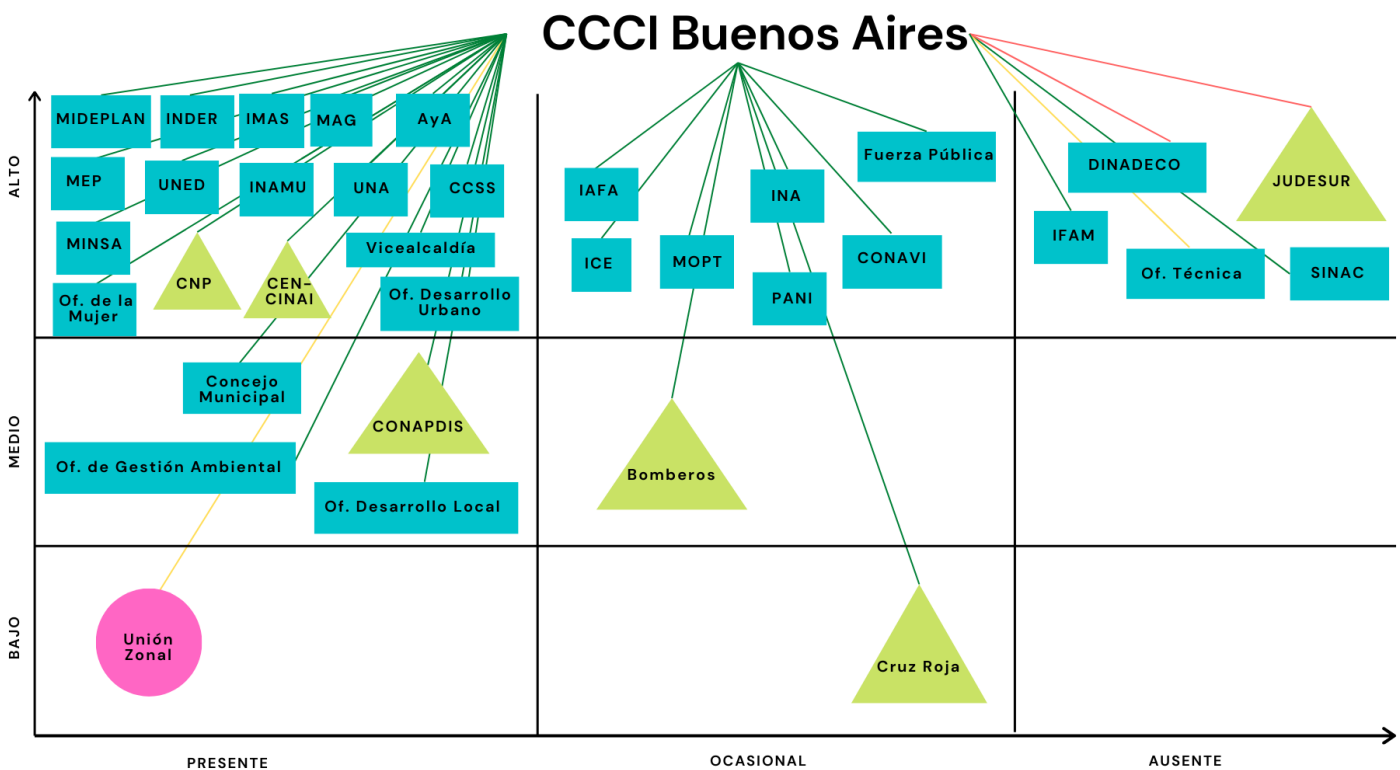
Nota: *elaboración propia* (2023).

4.5. Mapeo de actores

Mediante la técnica mapeo de actores fue posible identificar las instituciones públicas, organizaciones y grupos locales que son miembros del CCCI de Buenos Aires. Se clasifica en alto, medio y bajo, referente a la importancia de los entes para el funcionamiento del CCCI; y en presente, ocasional y ausente para determinar la participación que estos tienen en el espacio de articulación.

Figura 8.

Mapeo de actores



Nota: *Elaboración propia*, 2023.

Como se puede observar en la figura anterior, el CCCI de Buenos Aires cuenta con diversidad de actores públicos, organizaciones y grupos locales. A través de esta técnica se logra identificar que la mayoría de las instancias tienen una relación de confianza, lo cual

facilitaría realizar procesos dentro del Consejo. También, existen relaciones de conflicto e indiferente; no obstante, se dan en menor cantidad, entre estas se encuentran: DINADECO, JUDESUR, Unión Zonal y Oficina Técnica de la Municipalidad de Buenos Aires.

En el caso de las relaciones de conflicto (DINADECO y JUDESUR) se debe a que el CCCI ha intentado contactar a estos actores y no hay respuesta alguna, no existe interés por parte en participar en el Consejo, aun sabiendo que deben hacerlo.

Entre las instancias que son consideradas de alta importancia, pero son miembros ausentes, se identifican las siguientes: Oficina Técnica de la Municipalidad de Buenos Aires, IFAM y SINAC. En tal sentido, DINADECO, no cuenta con un promotor en Buenos Aires, solo con un representante regional y esto “afecta en qué grado puede estar una institución en la instancia local” (Sandí, L., comunicación personal, 27 de mayo de 2022).

Por otra parte, el MOPT, Fuerza Pública, IAFA, ICE, PANI, INA y CONAVI, son catalogados de alta importancia, pero son ocasionales, lo cual representa una amenaza para el funcionamiento del Consejo. Los Bomberos y Cruz Roja, las cuales son organizaciones, son ocasionales y se ubican en un nivel medio y bajo respectivamente, en cuanto a la importancia. Sin embargo, cabe destacar que estas organizaciones sí están presentes para situaciones de emergencia.

Por último, cabe señalar que existen diversas instituciones que son de alta importancia pero que no se encuentran a nivel cantonal, estas tienen representación regional (Ver figura 4). Respecto a ello, el Alcalde de la Municipalidad de Buenos Aires (Rojas, J., comunicación personal, 27 de mayo de 2022) comenta “Falta el compromiso de las direcciones regionales, más potestad en la toma de decisiones”.

Un elemento relevante es que se apunta a entes centralizados, es decir, no están regionalizados, como necesarios para que formen parte del CCCI, ya que hace falta la vinculación con estos, entre ellos está:

- ICT (Es centralizado).
- CONAVI (Un solo funcionario para toda la región).
- INVU (un solo funcionario para toda la región).

No tener estas instituciones que se consideran de suma importancia para la vinculación y para generar un avance que incida en el desarrollo local afecta de manera considerable. La representante del MIDEPLAN comenta que se debe “mejorar el nivel de descentralización y representación de las instituciones en el nivel cantonal para que haya presencia dentro de ellos”, además aporta “No encontramos un nivel de descentralización local óptimo y técnico que pueda asumir los roles”. En este sentido, “El CCCI al depender del Centralismo se limita a accionar” (Rojas, J., comunicación personal, 27 de mayo de 2022).

4.6. Sistematización de sesiones del CCCI

Para conocer la gestión actual del CCCI en estudio, se tomó parte en algunas de las sesiones del CCCI realizando una observación de la dinámica de trabajo, la coordinación y articulación entre las dimensiones existentes para llevar a cabo acciones para el cantón. Es importante destacar que, por la pandemia por la COVID-19, el Consejo realizó la mayoría de las sesiones de manera virtual; es hasta el mes de septiembre del 2022 que se retoma la modalidad presencial.

La participación se llevó a cabo en 6 sesiones: 4 virtuales y 2 presencial. En las sesiones virtuales se notaba mayor participación, pero menor efectividad. Varios de los integrantes se conectaban cierto tiempo, no perduraban toda la sesión. Esto afectaba los trabajos de las dimensiones dado que muchas veces permanecía un solo miembro en una dimensión lo que resultaba en poca coordinación y articulación de acciones o proyectos.

Por otro lado, las sesiones presenciales dejaban ver menor cantidad de participantes, pero mayor coordinación de acciones. La primera sesión presencial se llevó a cabo el 8 de septiembre del 2022. Se realizó un taller organizado por parte de la comisión de educación que llevaba por nombre “Reconociendo el contexto desde la perspectiva de los actores locales para dinamizar el desarrollo socioeconómico del cantón Buenos Aires”. Para ello, se contó con la exposición de un profesional de la UNA sede Brunca. Esto detonó una alarma en los integrantes del CCCI por la situación tan crítica que atraviesa Buenos Aires. Es importante indicar que, esta sesión fue la primera parte, la siguiente no se llevó a cabo; es decir, no se terminó.

Además, el mes de febrero de 2023 se realizó la primera sesión del año de manera virtual. Esta consistió en dar una explicación sobre el Plan Anual de Coordinación Institucional con el fin de explicar a los miembros cómo se elabora el instrumento. Este fue explicado por medio de una presentación en Power Point basada en la guía del MIDEPLAN 2014. También, se realizó una pequeña actividad: una pregunta generadora y un cuadro donde debían identificar un proyecto/acción, objetivo, meta e indicador con el fin de que se familiarizaran con el PACI.

Finalmente, se obtuvo como resultado que las sesiones presenciales son mucho más provechosas que las virtuales. A pesar de que la participación es más baja, hay mayor comunicación y coordinación entre los actores. También, se detectaron aspectos de gestión que se deben mejorar, sobre todo en la dinámica de trabajo del Consejo, así como el poco compromiso por parte de los que integran este CCCI.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Introducción

El siguiente capítulo presenta las conclusiones obtenidas producto de la investigación realizada en cuanto al análisis de la gestión del CCCI de Buenos Aires, así como recomendaciones para la generación de una propuesta metodológica enfocada en mejorar el funcionamiento del Consejo.

5.2. Conclusiones

El CCCI nace con el fin de generar desarrollo local en cada cantón, con la inclusión y accionar de diferentes instituciones que, mediante la articulación y coordinación de métodos y técnicas, permitan llevar a cabo la propuesta y ejecución de proyectos. Es por ello por lo que resulta importante reconocer el papel que cumple la planificación para establecer y alcanzar objetivos y metas en las diferentes áreas: social, económica, educativa, infraestructura, ambiental. Es clave para abarcar las diferentes necesidades que exige un cantón y así, proporcionar mejor calidad y condiciones de vida a sus pobladores.

1. En primera instancia, el Consejo trabaja mediante la formulación de objetivos anuales, es decir, cada dimensión debe planificar y controlar, así como definir sus indicadores de éxito en el PACI asignado por el MIDEPLAN. Esta institución les brinda asesoría sobre cómo

llevar a cabo dicho plan. Es una matriz donde se establecen los objetivos, indicadores, resultados. Sin embargo, a pesar de ser un paso tan importante, las dimensiones no cumplen en totalidad con la tarea, a excepción de la dimensión de infraestructura, lo que indica que no existe una ruta definida para trabajar a lo largo del año.

2. En ese mismo sentido, el CCCI basa su trabajo en atender las necesidades emergentes del cantón; no existen proyectos a corto, mediano y largo plazo que involucren la cobertura, no solo de necesidades, sino también de brindar mayores oportunidades de crecimiento y bienestar a jóvenes, mujeres, productores agropecuarios, emprendedores, entre otros que, con apoyo y acompañamiento, podrían generar progreso en el cantón. Entonces se deduce que, el CCCI aún posee muchos aspectos para mejorar su gestión. Se han confundido las labores que deben realizar la Municipalidad y las instituciones –de manera individual- con el trabajo del CCCI, pues este consiste en la coordinación en materia de política pública para la generación de desarrollo local.
3. El CCCI basa su metodología de trabajo en discusiones, realización de acuerdos por comisión y generales y el levantamiento de actas. Cada comisión debe enviar sus acuerdos a la secretaría y esta, seguidamente, envía las actas a los miembros por correo electrónico. Este es un método utilizado desde que inició el CCCI (2011). No obstante, es poco eficiente, debido a que no existe un buen seguimiento de acuerdos ni efectividad de estos, muchas veces se abarcan algunos, mientras que los demás quedan inconclusos.
4. Una limitante que dificulta el accionar del CCCI del cantón de Buenos Aires es que la mayoría de los representantes de las instituciones no son directores regionales, por lo que no existe viabilidad en muchos de los proyectos que se quieren llevar a cabo. Además, como lo indicó el alcalde en la entrevista realizada (Rojas, J., comunicación personal, 27 de mayo de 2022), “se necesita más potestades para la toma de decisiones y así disminuir la desigualdad”. Asegura que existe centralismo, pues en Buenos Aires dependen del “permiso” de un director regional para poder llevar a cabo la acción.
5. La existencia del centralismo lleva a la ausencia de la participación de ciertas instituciones, como el ICT, CNE, JUDESUR, Poder Judicial, CONAVI, PROCOMER, FEDEMSUR, instituciones u organizaciones vinculadas al arte, entre otras. Esto obstaculiza la ejecución de proyectos, pues son instituciones que, al no encontrarse en la región, no pueden formar parte del CCCI. Si se contara con la presencia y aporte de estas instituciones se podrían

impulsar y potenciar distintas áreas en el cantón como lo es el turismo, el arte; de igual forma, se tendría mayores oportunidades de desarrollo de la zona por medio de mayor apoyo económico, técnico y administrativo.

6. El poco compromiso es otro de los factores que afectan en gran medida la gestión del CCCI. Existen varios escenarios que deben exponerse. En primera instancia, muchas de las instituciones no están presentes en las sesiones, por lo que desconocen el trabajo realizado o por realizar, según lo acordado en las reuniones. Otro aspecto importante es que algunos de estos participantes son encargados de atender más de un cantón, por lo que les resulta sumamente difícil asistir a todas las sesiones.
7. Por otro lado, hay instituciones que participan activamente, pero aseguran que por ley no pueden aportar de manera sustancial al CCCI, como lo es el caso del MOPT. Finalmente, existe quienes no tienen clara su función en el Consejo y quienes no han sido del todo tomados en cuenta, por lo que deciden no asistir. Esto último demuestra que los programas, proyectos y acciones que se desarrollan son en su mayoría solo de algunas dimensiones.
8. Buenos Aires es un cantón que cuenta con gran diversidad cultural; alberga seis etnias indígenas: Bribri, Cabécar, Brunca, Boruca, Teribe y Ngobe. Distribuidas en seis territorios, los cuales poseen diferentes necesidades y problemáticas, al igual que el resto de la población bonaerense. Pese a ello, no hay representación en el CCCI de dicho segmento poblacional, por lo que, cada institución aborda los temas concernientes a la población indígena de forma individual y de acuerdo con sus competencias.
9. Existe una buena comunicación entre los miembros del CCCI, la misma, ha sido trascendental para el funcionamiento de este, debido a que es la base para la toma de decisiones, acuerdos y el medio de articulación entre las instancias. La comunicación y la buena relación de grupo ha generado un ambiente propicio, el cual ha permitido que se desarrollen coordinaciones e iniciativas.
10. A pesar de poseer comunicación asertiva entre sus miembros, el CCCI resalta la participación de las dimensiones de infraestructura, ordenamiento territorial y social, lo que resulta en el desarrollo de acciones y/o planes sobre esos temas. En lo que respecta a las demás dimensiones (educación, económica y seguridad), hay menor coordinación de

proyectos. Esto también corresponde al desconocimiento de funciones del participante, así como la poca sistematización y seguimiento que existe en cuanto a los acuerdos tomados.

11. Uno de los hallazgos que surgieron a lo largo de esta investigación fue la emisión del Decreto Ejecutivo N.º 43454 que le confiere al IFAM abordar las responsabilidades del CCCI. Sin embargo, la información emitida es bastante abstracta, pues se consultó con una funcionaria del IFAM sobre el tema y no posee mucho conocimiento acerca de ello, indican que no les han explicado realmente cuál va a ser el rol de cada institución (MIDEPLAN e IFAM), a pesar de que el decreto se publicó en la Gaceta N.º 64 del mes de abril del 2022.

Lo único que cambió es que nosotros somos los que vamos a velar ahora por el buen funcionamiento, pero todo lo demás que la ley establecía que era MIDEPLAN siguió estando así, no fue que cambió todo lo demás o el reglamento, sino que solo ese punto particular (Parajales, P., comunicación personal, 9 de febrero de 2023).

12. Otro aspecto relevante es realizar la aclaración en cuanto a la aplicación de la técnica de observación; la cual fue una de las técnicas contempladas para llevar a cabo la investigación. Sin embargo, no se realizó ningún instrumento guía, solamente una sistematización de lo observado en las cuatro sesiones virtuales y las 2 presenciales a las que se asistieron en las fechas indicadas. La categoría de análisis se definió de acuerdo con la agenda programada para la sesión. Además, hay que indicar que se trabajó en las respectivas dimensiones para tener un amplio panorama de los trabajos en el CCCI. Se formularon preguntas claves que orientaran los temas pertinentes para el desarrollo de la investigación y así, no perderse del punto de interés o referencia.

13. Finalmente, el CCCI cuenta solamente con las actas de las sesiones realizadas mensualmente por el Consejo; no obstante, depende de la asistencia de los miembros para efectuarse. Es decir, si no se cumple con la cantidad de integrantes necesarios para tomar acuerdos (quórum), no se levanta un acta. Esto ha dificultado la investigación, pues al no cumplir con la guía metodológica establecida, se carece de información fidedigna y actualizada sobre el sujeto de estudio.

5.3. Recomendaciones

1. Como se ha venido mencionando a lo largo de la investigación, el instrumento de evaluación y seguimiento que utiliza el CCCI es un Plan Anual, elaborado por el MIDEPLAN, con el que deben cumplir a principio y a fin de año. Sin embargo, requiere de mucho tiempo para su elaboración, por lo que la mayoría de los miembros no los llevan a cabo, detonando en poca efectividad de los procesos. Por esta razón, se recomienda elaborar un instrumento que sea más sencillo y que requiera de menos tiempo para su elaboración, así como sensibilizar sobre lo trascendental que resulta la elaboración y utilización del PACI. Es por ello que, parece necesaria la contratación de un(a) planificador(a) en la Municipalidad de Buenos Aires, pues se encargaría de velar por la elaboración, actualización y evaluación de éste y otros planes.
2. Lo mismo ocurre con la metodología de trabajo utilizada por el CCCI. Esta se basa en recopilar la información en forma de actas y luego compartirla con los integrantes por medio de correo electrónico, pero no resulta tan provechoso. En este caso, sería de gran ayuda construir una página web o bien, utilizar la misma de la Municipalidad donde se pueda establecer un espacio para insertar la información recopilada en las sesiones con apoyo de TI municipal, así como utilizar redes o medios sociales (Facebook, revistas, boletines). Además, que cada dimensión cuente con un usuario y pueda ingresar sus aportes a lo interno del CCCI, es importante mencionar que, se debe asignar una persona (sugerencia: secretaría técnica) encargada de compartir la información en la página web. De esta forma se facilita el trabajo, tanto de la Secretaría Técnica, como de las instituciones participantes.
3. Como se mencionó en una de las conclusiones, el centralismo repercute de manera no tan positiva sobre el CCCI, debido a que existe poca presencia de directores regionales. Es por ello por lo que, se invita a generar asociatividad entre CCCI pertenecientes a la Región Brunca, mediante la formulación de estrategias colectivas para eliminar las brechas existentes a la hora de tomar decisiones y conseguir un beneficio mutuo, un ganar-ganar donde las distintas comunidades y poblaciones consigan una mejor calidad de vida.
4. Ya que se evidencia la existencia y permanencia del centralismo del Estado al no haber diversas instituciones a nivel cantonal o regional, se recomienda como ayuda a la idea de descentralización, delegar una persona/funcionario representante de las instituciones que

no cuentan con oficinas cantonales para que puedan participar y coordinar en el CCCI y aporten al desarrollo local, ya que muchas de estas son instancias claves para el avance del cantón.

5. Una alternativa para conseguir mayor apoyo económico, social, cultural, ambiental, entre otras áreas, es la articulación público-privada. Esto vendría a facilitar la dinámica de aprendizaje por medio de la generación y difusión de conocimiento; a lograr una mejor identificación de las demandas e impulsar una visión compartida de desarrollo, movilizar y complementar recursos, afianzar los compromisos entre los actores y contribuir a resolver conflictos (Craviotti, 2008, p. 188).
6. El CCCI es una herramienta clave para la generación de programas, proyectos y acciones que velen por el desarrollo y bienestar del cantón. Es de gran importancia que sus integrantes conozcan los fines por los que se crea el CCCI, el trabajo que deben realizar y reconocer que su desempeño es crucial para la buena gestión del Consejo. Es por esto por lo que dar una charla de inducción a los que se integran, sería de gran ayuda para crear conciencia de lo importante que es este espacio, el por qué pertenecen al Consejo y así, impulsar el desarrollo de ideas y acciones para el progreso del cantón.
7. En las sesiones realizadas por el CCCI, se evidencia una falta de participación considerable. Esto puede deberse a la desmotivación de los miembros del Consejo. Es por ello, que se recomienda brindar charlas motivacionales o dinámicas que permitan y faciliten la integración, la solidaridad, salud mental y acompañamiento, cada tres meses con el fin de incentivar y recordar la importancia que, como representantes institucionales del cantón, son agentes de cambio capaces de contribuir a atender necesidades, brindar oportunidades y crear un mejor territorio desde la ruralidad, la coordinación y articulación de ideas, acciones y proyectos.
8. Además, que se incluyan roles concernientes a cada institución u organización participante en el CCCI, de acuerdo con sus competencias y la importancia de estos; recordar la estructura definida, es decir, la dimensión a la que cada institución pertenece y quienes la integran; es trascendental reconocer el papel que cumple la secretaría técnica dentro del Consejo; a saber: brindar tiempo pertinente para que pueda realizar las tareas de manera eficiente y eficaz, para que repercuta de manera positiva en la gestión del CCCI.

9. La elaboración de un instrumento trimestral, con sus respectivos objetivos, metas, indicadores, recursos, responsables, cronograma de actividades y resultados esperados, les permite dar seguimiento y evaluación a lo efectuado. Uno de los mayores beneficios de contar con este instrumento, es que permite visualizar los procesos y objetivos que se deben alcanzar cada tres meses. Además, durante su realización se pueden identificar errores y variaciones en la manera de operar y hacer las modificaciones correspondientes para mantener el control. Para mayor facilidad, se podría utilizar la herramienta Google Forms, donde cada integrante tiene acceso, pueda registrar y editar (de ser necesario) su trabajo.
10. En ese mismo sentido, una de las mayores dificultades que presenta el CCCI es la falta de compromiso o tiempo por parte de los que lo integran, muchas veces porque no se realizan acciones en su comisión, entonces deciden no asistir o no aportar. Buenos Aires es un cantón bastante diverso, con grupos vulnerables y organizados que requieren de apoyo en todos los ámbitos; por medio de la participación de estas personas o grupos locales se impulsaría la realización de obras que atiendan las necesidades o favorezcan el desarrollo de éstos.
11. Es importante recordar que en el cantón de Buenos Aires se encuentran ubicados cinco territorios indígenas. Teniendo en consideración esta particularidad de la localidad, es importante contar con una dimensión indígena y un representante de cada territorio, esto con el fin de generar una mayor comunicación, diálogo e intercambio, coordinación y accionar por parte de la institucionalidad pública estatal.
12. En cuanto a la emisión del Decreto Ejecutivo N° 43454, se recomienda al IFAM compartir claridad a los integrantes del CCCI sobre lo que indica el documento y lo que puede ocurrir en cuanto al manejo del Consejo, así como comunicarse con el MIDEPLAN para definir cuál sería el rol de cada una de estas instituciones (MIDEPLAN, IFAM) dentro y fuera del CCCI.
13. Utilizar la buena comunicación y participación existente de las instituciones integrantes del CCCI como oportunidad para replantear el sistema actual (democrático), por un modelo sociocrático. De esta manera, se brindaría al Consejo mayor vinculación, mejora en la gestión y en la toma de decisiones. Para ello, se incorporará la modalidad de trabajo de Equipo Timón; tomando como referente la experiencia del Programa de la Red Vial Cantonal MOPT/BID que creó esta figura de gestión y gobernanza en diferentes cantones

del país, siendo Buenos Aires uno de ellos. Con esta acción se encaminaría a la innovación y modernización en la forma de regir los procesos de gobernanza.

14. Finalmente, se recomienda a la Escuela de Planificación y Promoción Social, verificar con mayor atención la selección de temas por desarrollar para trabajo final de graduación, pues existen temas (como este) que carecen de información sustancial que permitan desarrollar un mejor trabajo investigativo, al presentar la posibilidad de perder el objeto de estudio.

Capítulo VI: Propuesta de planificación para el proyecto mejoramiento de la gestión del consejo cantonal de coordinación institucional de Buenos Aires

6.1. Introducción

La propuesta de planificación para mejorar la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional se deriva del capítulo anterior, del cual se obtuvo un claro panorama sobre la situación actual del CCCI y posibles soluciones; además, responde al tercer objetivo específico de la investigación. Dado que el CCCI es una instancia presente en cada municipalidad del país, se espera que funcione como modelo y ejemplo para los demás gobiernos locales y así, lograr mejores resultados en su gestión. Para ello, se propone el modelo de gobernanza de sociocracia para promover la descentralización y alcanzar una metodología de trabajo más participativa, dinámica y eficaz.

Tal como se menciona en el marco teórico, el término sociocracia, según Endenberg (2010), “...es un método de toma de decisiones y de gobierno que permite que una organización se gestione a sí misma como un todo orgánico... la gobernanza dinámica permite que cada subparte de la organización tenga voz de autoridad en la gestión de la organización” (p. 3). Este tipo de gobernanza responde frente a lo que va surgiendo en el entorno, lo que permite influir positivamente en la agilidad y eficacia de los colectivos, grupos, organizaciones o comunidades, al permitir que todas sus voces u opiniones sean escuchadas en la organización, ya que el fin es involucrar a todos sus miembros en las decisiones finales.

En el 2022, el Programa de la Red Vial Cantonal MOPT/BID impulsó un proceso para desarrollar capacidades en potencial humano, liderado por la empresa consultora Alleanza

People Performance, cuyo resultado final fue la creación de los denominados Equipos Timón, cuyo objetivo principal es asumir un modelo de gobernanza basado en el concepto de la sociocracia. El cantón de Buenos Aires participó en este proceso y se creó un Equipo Timón que ha venido funcionando con buen suceso. Por esta razón, la presente investigación propone crear un vínculo entre este Equipo Timón y el CCCI, por considerar que ambos presentan afinidades y potencial en su conformación, para impulsar de manera conjunta un modelo de gobernanza basado en la sociocracia en este cantón.

El CCCI es una excelente herramienta para la generación de desarrollo local en un cantón, pues integra la participación de varias instituciones públicas que, por medio de la elaboración y ejecución de proyectos, propician el crecimiento de la localidad. Sin embargo, a través del proceso de investigación, se detectaron debilidades que se deben trabajar para alcanzar una mejor gestión del CCCI, así como oportunidades y fortalezas que podrían potenciar este modelo y funcionar como referencia para otros gobiernos locales. Por otra parte, esta propuesta busca basarse y seguir el ciclo de planificación.

En ese mismo sentido, resulta pertinente exponer el concepto de planificación. Tal como lo indica Hernández (2011), “la acción de planificar implica organizar, integrar y hacer compatibles entre sí a un conjunto de decisiones que conducirán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia hacia el logro de objetivos y metas preestablecidas” (p. 9). La gestión del CCCI está estrechamente relacionada con la planificación, pues requiere una adecuada organización para alcanzar objetivos y metas y trabaja basado en éstas. Además, demuestra la capacidad del Estado para resolver las situaciones emergentes, potenciar el desarrollo y la construcción de capital social.

El CCCI está estrechamente relacionado con el Ministerio de Planificación y Política Económica, pues este ha sido el órgano promotor y asesor. No obstante, en el año 2022 se emite el Decreto Ejecutivo N.º 43454 donde se menciona en el artículo 15 inciso f (2023), 'El Instituto de Fomento y Asesoría Municipal velará por el funcionamiento de estos Consejos, de los cuales formará parte' (Ley N.º 36004).

Dado que la emisión de esta ley es tan reciente, no existe otro documento que indique el funcionar de los CCCI, solamente el del MIDEPLAN. Es por ello por lo que sigue en vigencia

la Guía metodológica para la conformación y gestión de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (2014), que consta de una serie de responsabilidades que deben cumplir los actores involucrados: MIDEPLAN, alcaldía/vice alcaldía, secretaría técnica e instituciones públicas, así como etapa preparatoria, de conformación y de funcionamiento. Es importante mencionar que el funcionamiento de esta instancia se basa en la elaboración de un PACI. En este se realiza un análisis de la demanda local, de la oferta institucional y conciliación de la demanda-oferta.

Además, se elaboran objetivos anuales con sus respectivas metas, indicadores, líneas base, compromisos, etc. Sin embargo, el instrumento no ha dado los mejores resultados, pues requiere de tiempo para su elaboración y los integrantes del CCCI no cuentan con ello para llevarlo a cabo, son muy pocas las dimensiones que cumplen con el Plan. Entonces, se requiere de un cambio en esta metodología para mejor efectividad de la instancia.

Por lo anterior, se propone la modalidad de Equipo Timón-sociocracia como metodología de trabajo. Se tomó en cuenta el criterio del Máster de Rudy Pérez, funcionario del departamento de Gestión Vial de la Municipalidad de Buenos Aires y también integrante del Equipo Timón Buenos Aires. Esta agrupación trabaja en pro del cantón, con el objetivo específico de mejorar el desarrollo de proyectos viales y de otra índole. Es una comisión independiente que busca el crecimiento de la zona por medio de una estrategia de financiamiento que disminuya la dependencia de recursos del Estado.

Este Equipo Timón lo integran distintos actores: alcaldes, ex alcaldes, diputados, instituciones públicas, empresas privadas, líderes comunales, organizaciones, cooperación internacional, entre otros (Rivera, 2022, párr.4). Una de las limitantes del quehacer del CCCI es la poca participación de grupos organizados de distintas localidades de la zona, así como líderes comunales. Este hecho resulta sumamente importante en el desarrollo de un cantón, pues son los pobladores de cada localidad quienes reconocen qué acciones se deben llevar a cabo para atender las distintas necesidades, crear nuevas oportunidades y mejorar la calidad de vida de estos.

Esta propuesta consta de las tres fases del ciclo de la planificación: “la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia” (como se citó en García et al.,

2017), así como los respectivos aspectos clave que resultan imprescindibles para la clara comprensión de la planificación.

6.2. Descripción del problema

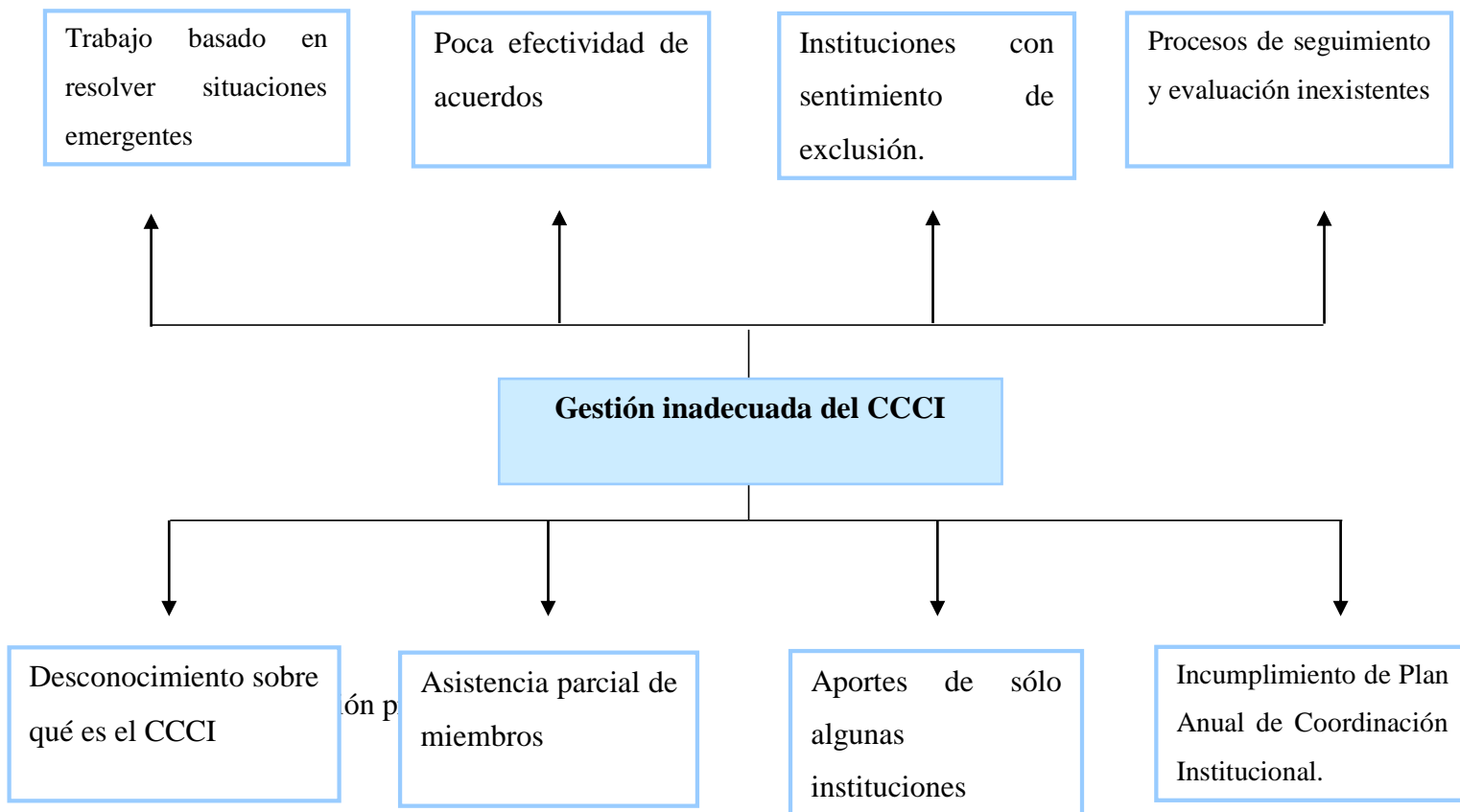
En este apartado resulta importante describir la problemática actual del CCCI Buenos Aires; para ello se utilizará la técnica del árbol de problemas que

Es una técnica que permite la representación de un problema de manera gráfica, para lograr entender, en un vistazo, cuál es la situación anómala que sucede, el problema principal y por qué está sucediendo, lo cual corresponde a las causas y a lo que esto está ocasionando (Universidad de Costa Rica, Caja de herramientas Design Thinking, 2022).

A continuación, se presenta el árbol de problemas elaborado para el CCCI en estudio, con sus respectivas causas y efectos.

Figura 9.

Árbol de problemas

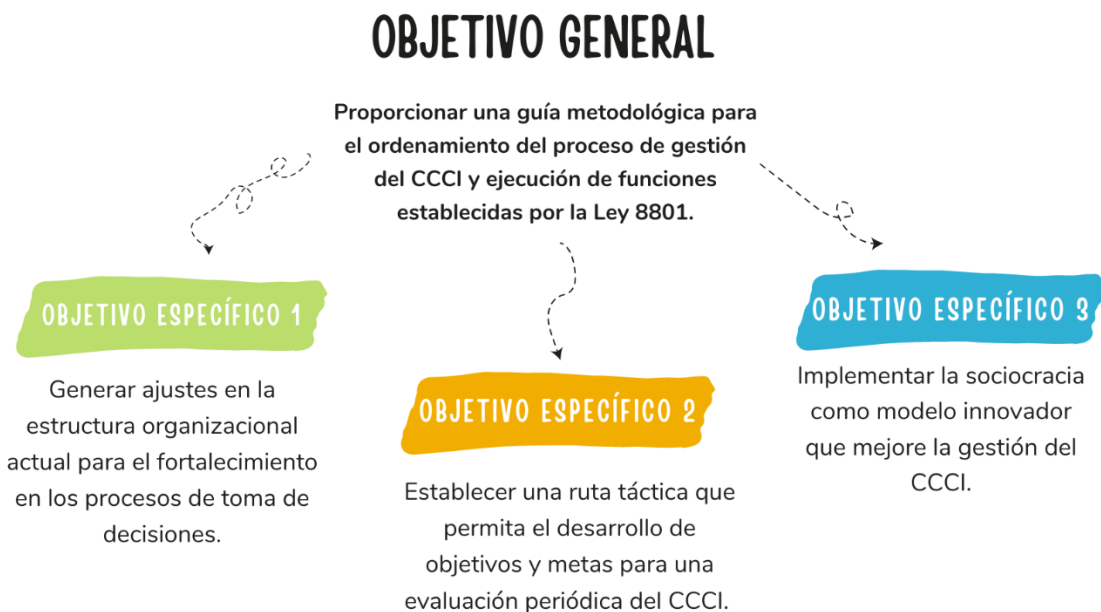


6.3. Objetivos

La propuesta cuenta con un objetivo general y tres específicos que se muestran en la siguiente figura. Es importante mencionar que el objetivo general está basado en la “Guía metodológica para la conformación y gestión de los CCCI” elaborada por el MIDEPLAN en el año 2014. “Esta metodología se presenta como un instrumento orientador del proceso de conformación, operación y seguimiento de los consejos en referencia y del Programa Anual de Coordinación Institucional” (Sánchez, 2014, p. 3).

Figura 10.

Objetivos de la propuesta



Nota: elaboración propia, 2022.

6.4. Estrategias y líneas de acción

A continuación, se muestran las estrategias y líneas de acción para cada uno de los objetivos de la propuesta.

Tabla 13.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo uno de la propuesta

Objetivo	Generar ajustes en la estructura organizacional actual para el fortalecimiento en los procesos de toma de decisiones.	
Eje	Estrategia	Línea de acción
<i>Estructura organizacional</i>	Reestructurar la modalidad de trabajo de las dimensiones con el fin de alcanzar mayor efectividad y eficacia en su desempeño, con miras a alcanzar el modelo sociocrático.	<p>Realizar las sesiones trimestrales del CCCI en modalidad de taller con un enfoque de “...una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos).”¹</p> <p>Debido a la asistencia intermitente de ciertas instituciones, se sugiere la coordinación de una mesa de trabajo para conformar las dimensiones y ejes en que trabaja el CCCI.</p> <p>Definir las funciones de cada actor dentro de las Dimensiones y de la Secretaría Técnica.</p> <p>Reconocimiento social a la comisión más ejecutora.</p>

¹ MIDEPLAN. (2016). Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo. p. 20.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 14.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo uno de la propuesta

Objetivo	Generar ajustes en la estructura organizacional actual para el fortalecimiento en los procesos de toma de decisiones.	
Eje	Estrategia	Línea de acción
<i>Estructura organizacional</i>	Proveer herramientas digitales que permitan facilidad en la recolección de información.	<p>Crear una plataforma digital para que las instituciones miembros del CCCI puedan observar las funciones de cada uno, tengan una visión compartida del CCCI y puedan incluir información relevante de las sesiones mensuales (informes, actas, acuerdos, bitácoras), para facilitar y dinamizar el trabajo de secretaría técnica.</p> <p>Generar un Google Forms/encuestas en WhatsApp para confirmar asistencia a las sesiones.</p>

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 15.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo uno de la propuesta

Objetivo	Generar ajustes en la estructura organizacional actual para el fortalecimiento en los procesos de toma de decisiones.	
Eje	Estrategia	Línea de acción
<i>Estructura organizacional</i>	Brindar charlas periódicas a los integrantes del CCCI.	Recibir charlas de las empresas como Alianza para Todos, INCAE, Asociación Costarricense de Coaching Profesional, entre otras, sobre la incidencia de la colaboración y el compromiso en la organización, así como traslado de experiencias para generar sentido de pertenencia. Articular con universidades públicas Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS) para que estudiantes impartan talleres para el fortalecimiento organizativo.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 16.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo dos de la propuesta

Objetivo	Establecer una ruta táctica que permita el desarrollo de objetivos y metas para una evaluación periódica del CCCI.	
Eje	Estrategia	Línea de acción
<i>Desarrollo de metas y objetivos</i>	Realizar modificaciones en la guía normativa (PACI), proveída por el MIDEPLAN, que se adecúe a las diversas limitaciones de las instituciones participantes.	<p>Articular calendario de elaboración del PACI con la información anual operativa institucional para la programación presupuestaria de las acciones.</p> <p>Actualizar la “guía metodológica para la conformación y gestión de los consejos de coordinación institucional” (MIDEPLAN, 2014) para la obtención de información más precisa acerca del funcionamiento del CCCI.</p> <p>Realizar una mesa de trabajo o taller para la modificación o explicación del PACI de manera presencial, para una mayor efectividad y eficacia del instrumento.</p>

Generar articulación y coordinación más efectiva y proactiva entre encargados del CCCI y el MIDEPLAN con el fin de marcar una ruta metodológica efectiva.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 17.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo dos de la propuesta.

Objetivo	Establecer una ruta táctica que permita el desarrollo de objetivos y metas para una evaluación periódica del CCCI.		
Eje	Estrategia	Línea de acción	
<i>Desarrollo de metas y objetivos</i>	Construcción de acciones, planes y proyectos en los ámbitos social, ambiental, económico, cultural, educativo, de infraestructura, agroproductivo y turístico.	<p>Realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades de cada área y así lograr una mayor concientización en las instituciones del cantón sobre las obligaciones con la población.</p> <p>Elaborar un plan estratégico con visión a largo plazo que prometa abarcar todos los ámbitos.</p>	

Realizar ferias, seminarios, charlas acerca de temas agro productivos, culturales, turísticos, sociales, etc.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 18.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo dos de la propuesta

Objetivo	Establecer una ruta táctica que permita el desarrollo de objetivos y metas para una evaluación periódica del CCCI.	
Eje	Estrategia	Línea de acción
<i>Desarrollo de metas y objetivos</i>	Brindar capacitación sobre temas referentes a la gestión del CCCI.	<p>Capacitaciones sobre la realización adecuada e importancia de la guía normativa.</p> <p>Impartir charlas inductivas sobre el funcionamiento del CCCI.</p> <p>Capacitar a los miembros sobre fortalecimiento organizacional, toma de decisiones, procesos de seguimiento y evaluación efectivos.</p>

Contar con exposiciones de expertos sobre diversos temas atinentes al cantón y al Consejo con el fin de poseer perspectivas más amplias y ver desde fuera lo que ocurre, por ejemplo Estado de La Nación, ponentes de universidades, etc.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 19.

Estrategias y líneas de acción del objetivo tres de la propuesta

Objetivo	Implementar la sociocracia como modelo de gobernanza innovador que mejore la gestión del CCCI.	
Eje	Estrategia	Línea de acción
<i>Sociocracia como modelo innovador</i>	Generar alianzas estratégicas con diversos actores que permitan impulsar el desarrollo local.	<p>Establecer vínculos con otros CCCI de la región para la elaboración de acciones y proyectos, así como el traslado de experiencias.</p> <p>Generar coalición con el Equipo Timón de Buenos Aires para el desarrollo de mesas de trabajo, creando sinergias, que permitan no solo mayor</p>

efectividad en los procesos del CCCI, sino que también, impulsen y motiven a los pobladores.

Establecer alianza con expertos en sociocracia (María Mercedes de La Fuente) para crear círculos de trabajo según las capacidades de los miembros, bajo una visión integral, que potencie un mejor desarrollo del CCCI.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 20.

Estrategias y líneas de acción del objetivo tres de la propuesta

Objetivo	Implementar la sociocracia como modelo innovador que mejore la gestión del CCCI.	
Eje	Estrategia	Línea de acción
<i>Sociocracia como modelo innovador</i>	Establecer articulación público-privada para un mayor alcance de metas y objetivos.	Generar enlaces con las empresas locales (UISIL, Cámara de Cañeros, Gollo, M Express, Colono Construcción, El Verdugo, Banco Popular, Banco Nacional, Banco Costa Rica, Artelec, entre otras) para la cooperación económica o técnica para programas o proyectos.

	<p>Formar vínculos con la empresa Del Monte para el aprovechamiento de los desechos de la piña por parte de agro productores de la zona, mediante la conformación de una cooperativa comunal.</p> <p>Crear alianzas con empresas privadas y públicas regionales o nacionales (CATIE, CoopeAgri, Cámara de Ganaderos Unidos del Sur, UNCOOSUR, Cámara de Turismo de Pérez Zeledón, Universidad Latina, Universidad Nacional, PRONAE, PROCOMER, entre otras) para realizar mesas de trabajo que permitan impulsar las acciones de las dimensiones por medio de asesoría.</p>
--	--

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 21.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo tres de la propuesta

Objetivo	Implementar la sociocracia como modelo innovador que mejore la gestión del CCCI.	
Eje	Estrategia	Línea de acción

<i>Sociocracia como modelo innovador</i>	Involucrar grupos locales organizados en la elaboración de programas y/o proyectos en el cantón de Buenos Aires.	<p>Incluir la participación de asociaciones de desarrollo, emprendedores, grupos de jóvenes, mujeres, agricultores y ganaderos del cantón para la propuesta de nuevos proyectos.</p> <p>Crear una dimensión indígena con un representante por cada territorio indígena para abarcar cada una de sus necesidades y acoplarlo a programas y proyectos del CCCI.</p> <p>Brindar asesoramiento a pequeños y medianos emprendedores acerca de la formalización de su negocio (relleno de formularios, impuestos, requisitos).</p>
---	--	--

Nota: elaboración propia, 2023.

6.5. Seguimiento y evaluación de la propuesta

El proceso de seguimiento y evaluación es indispensable para cualquier proyecto, pues es lo que nos permite conocer el recorrido de las estrategias, así como la evolución que genera el trabajo realizado. Es por ello, que se propone una matriz que contiene varias líneas de acción para cada una de las estrategias, indicadores que permitan medir el progreso y actores responsables de realizarlas.

Es importante destacar que, para llevar a cabo el proceso de seguimiento y evaluación, la participación de los miembros del CCCI Buenos Aires es clave, esto por la modalidad de la organización. Es necesario que los demás responsables de las acciones

también aporten en este proceso. Esto permitirá que el Consejo mejore su gestión, mediante la detección de deslices y/o resultados positivos que les permitirá la escogencia de rutas exitosas.

Tabla 22.

Seguimiento y evaluación del objetivo uno de la propuesta

Objetivo	Generar ajustes en la estructura organizacional actual para el fortalecimiento en los procesos de toma de decisiones.				
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables	
Estructura organizacional	Reestructurar la modalidad de trabajo de las dimensiones con el fin de alcanzar mayor efectividad y eficacia en su desempeño, con miras a alcanzar el modelo sociocrático.	Realizar las sesiones trimestrales del CCCI en modalidad de taller con un enfoque de "...una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)." ² Debido a la asistencia intermitente de ciertas instituciones, se sugiere	Acuerdos generados, temas tramitados o finalizados. Mesa de trabajo realizada	Secretaría Técnica, alcaldía y vice alcaldía de la Municipalidad de Buenos Aires. Vicealcaldía, CCCI Buenos Aires.	

² MIDEPLAN (2016). Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo. Pág. 20.

	<p>la coordinación de una mesa de trabajo para conformar las dimensiones y ejes en que trabaja el CCCI.</p>	<p>Definir las funciones de cada actor dentro de las Dimensiones y de la secretaría técnica.</p>	<p>Funciones definidas y delimitadas para cada uno de los actores dentro del CCCI.</p> <p>MIDEPLAN, secretaría técnica.</p>
	<p>Reconocimiento social a la comisión más ejecutora.</p>	<p>Definición de mecanismo y modalidad de reconocimiento con participación de los miembros del CCCI.</p>	<p>Municipalidad Buenos Aires, IFAM.</p>

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 23.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo dos de la propuesta

Objetivo	Generar ajustes en la estructura organizacional actual para el fortalecimiento en los procesos de toma de decisiones.			
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables
<i>Estructura organizacional</i>	Proveer herramientas digitales que permitan facilidad en la recolección de información	<p>Crear una plataforma digital para que las instituciones miembros del CCCI puedan observar las funciones de cada uno, tengan una visión compartida del CCCI y puedan incluir información relevante de las sesiones mensuales (informes, actas, acuerdos, bitácoras), para facilitar y dinamizar el trabajo de secretaría técnica.</p>	<p>Plataforma digital establecida y en operación.</p> <p>Número de entidades y organizaciones que utilizan la plataforma</p>	Municipalidad de Buenos Aires.
		<p>Generar un Google Forms/encuestas en WhatsApp para confirmar asistencia a las sesiones.</p>	<p>Google Forms elaborado.</p>	<p>Secretaría Técnica.</p>

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 24.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo uno de la propuesta

Objetivo	Generar ajustes en la estructura organizacional actual para el fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones.					
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador		Responsables	
<i>Estructura organizacional</i>	Brindar charlas periódicas a los integrantes del CCCI.	Recibir charlas de las empresas como Alianza para Todos, INCAE, Asociación Costarricense de Coaching Profesional, entre otras, sobre la incidencia de la colaboración y el compromiso en la organización, así como traslado de experiencias para generar sentido de pertenencia.	Número de charlas recibidas. Número de participantes en las charlas	de CCCI Aires.	Buenos	
		Articular con universidades públicas o privadas y Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS) para que estudiantes impartan talleres para el fortalecimiento organizativo.	Número de talleres impartidos por estudiantes.	de CCCI Aires.	Buenos	

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 25.*Estrategias y líneas de acción para el objetivo dos de la propuesta*

Objetivo	Establecer una ruta táctica que permita el desarrollo de objetivos y metas para una evaluación periódica del CCCI.			
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables
Desarrollo de metas y objetivos	Realizar modificaciones en la guía normativa (PACI), proveída por el MIDEPLAN, que se adecúe a las diversas limitaciones de las instituciones participantes.	<p>Articular calendario de elaboración del PACI con la información anual operativa institucional para la programación presupuestaria de las acciones.</p> <p>Actualizar la “guía metodológica para la conformación y gestión de los consejos de coordinación institucional” (MIDEPLAN, 2014) para la obtención de información más precisa acerca del funcionamiento del CCCI.</p>	<p>Calendario de elaboración del PACI elaborado.</p> <p>Guía actualizada.</p>	<p>Municipalidad Buenos Aires, CCCI Buenos Aires, MIDEPLAN, IFAM.</p> <p>MIDEPLAN, IFAM.</p>

	<p>Realizar una mesa de trabajo o taller para la modificación o explicación del PACI de manera presencial para una mayor efectividad y eficacia del instrumento.</p> <p>Al final de cada periodo anual, cada institución/comisión hará una presentación/exposición de la rendición de cuentas de las labores ejecutadas.</p> <p>Generar articulación y coordinación más efectiva y proactiva entre encargados del CCCI y el MIDEPLAN con el fin de marcar una ruta metodológica efectiva.</p>	<p>Mesa de trabajo o taller realizado.</p> <p>Rendición de cuentas efectuado.</p> <p>Rutas metodológicas efectuadas.</p>	<p>MIDEPLAN, IFAM CCCI Buenos Aires.</p> <p>Todas las instituciones miembros</p> <p>Municipalidad, MIDEPLAN.</p>
--	---	--	--

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 26.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo dos de la propuesta

Objetivo	Establecer una ruta táctica que permita el desarrollo de objetivos y metas para una evaluación periódica del CCCI.				
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables	
<i>Desarrollo de metas y objetivos</i>	Construcción de acciones, planes y proyectos en los ámbitos social, ambiental, económico, cultural, educativo, de infraestructura, agroproductivo y turístico.	Realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades de cada área y así lograr una mayor concientización en las instituciones del cantón sobre las obligaciones con la población. Elaborar un plan estratégico con visión a largo plazo que prometa abarcar todos los ámbitos.	Diagnóstico elaborado. Plan estratégico elaborado.	CCCI Aires. Municipalidad, CCCI Aires, Planificador.	Buenos Buenos

	Realizar ferias, seminarios, charlas acerca de temas agro productivos, culturales, turísticos, sociales, etc.	Número de ferias, charlas, seminarios realizados.	de CCCI Buenos Aires.
--	---	---	-----------------------

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 27.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo dos de la propuesta

Objetivo	Establecer una ruta táctica que permita el desarrollo de objetivos y metas para una evaluación periódica del CCCI.			
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables
Desarrollo de metas y objetivos	Brindar capacitación sobre temas referentes a la gestión del CCCI.	Capacitaciones sobre la realización adecuada e importancia de la guía normativa.	Número de capacitaciones realizadas.	CCCI Buenos Aires, MIDEPLAN, IFAM.

		Número de participantes en las capacitaciones	
Impartir charlas inductivas sobre el funcionamiento del CCCI.	Número de charlas impartidas.		CCCI Buenos Aires.
	Número de participantes en las charlas		
Capacitar a los miembros sobre fortalecimiento organizacional, toma de decisiones, procesos de seguimiento y evaluación efectivos. (Según lo investigado).	Número de capacitaciones realizadas.		CCCI Buenos Aires.
	Número de participantes en las capacitaciones		
Contar con exposiciones de expertos sobre diversos temas atinentes al cantón y al Consejo con el fin de	Número de exposiciones realizadas.		CCCI Buenos Aires.

poseer perspectivas más amplias y ver desde fuera lo que ocurre, por ejemplo Estado de La Nación, ponentes de universidades, etc.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 28.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo tres de la propuesta

Objetivo	Implementar la sociocracia como modelo innovador que mejore la gestión del CCCI.				
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables	
<i>Sociocracia como modelo innovador</i>	Generar alianzas estratégicas con diversos actores que permitan impulsar el desarrollo local.	Establecer vínculos con otros CCCI de la región para la elaboración de acciones y proyectos, así como el traslado de experiencias.	Vínculos establecidos (A través de pasantías, visitas, encuentros, virtual).	CCCI	Buenos Aires.

Generar coalición con el Equipo Timón de Buenos Aires para el desarrollo de mesas de trabajo, creando sinergias, que permitan no solo mayor efectividad en los procesos del CCCI, sino que también, impulsen y motiven a los pobladores.	Coalición generada.	CCCI	Buenos Aires.
--	---------------------	------	---------------

Establecer alianza con expertos en sociocracia (María Mercedes de La Fuente) para crear círculos de trabajo según las capacidades de los miembros, bajo una visión integral, que potencie un mejor desarrollo del CCCI.	Alianza establecida.	CCCI	Buenos Aires.
---	----------------------	------	---------------

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 29.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo 3 de la propuesta

Objetivo	Implementar la sociocracia como modelo innovador que mejore la gestión del CCCI.			
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables
<i>Sociocracia como modelo innovador</i>	Establecer articulación público-privada para un mayor alcance de metas y objetivos.	Generar enlaces con las empresas locales (UISIL, Cámara de Cañeros, Gollo, M Express, El Verdugo, Banco Popular, Banco Nacional, Banco Costa Rica, Artelec, entre otras) para la cooperación económica o técnica para programas o proyectos.	Convenio generado.	CCCI Buenos Aires.
		Formar vínculos con la empresa Del Monte para el aprovechamiento de los desechos de la piña por agro productores de la zona, para la conformación de una cooperativa comunal.	Vínculos generados. Cooperativa conformada.	CCCI, Municipalidad de Buenos Aires, Del Monte, MAG, INDER.
		Crear alianzas con empresas privadas y públicas regionales o nacionales (CATIE, CoopeAgri, Cámara de Ganaderos Unidos del Sur, UNCOOSUR, Cámara de Turismo de Pérez Zeledón, Universidad Latina,	Alianzas creadas.	CCCI Buenos Aires.

Universidad Nacional, PRONAE, PROCOMER, entre otras) para realizar mesas de trabajo que permitan impulsar las acciones de las dimensiones por medio de asesoría.

Nota: elaboración propia, 2023.

Tabla 30.

Estrategias y líneas de acción para el objetivo tres de la propuesta

Objetivo	Implementar la sociocracia como modelo innovador que mejore la gestión del CCCI.				
Eje	Estrategia	Línea de acción	Indicador	Responsables	
<i>Sociocracia como modelo innovador</i>	Involucrar grupos locales organizados en la elaboración de programas y/o proyectos en el cantón de Buenos Aires.	Incluir la participación de asociaciones de desarrollo, emprendedores, grupos de jóvenes, mujeres, agricultores y ganaderos del cantón para la propuesta de nuevos proyectos.	Número de grupos locales involucrados en programas y proyectos.	CCCI	Buenos Aires.

	<p>Contactar un representante por cada territorio indígena para abarcar cada una de sus necesidades y acoplarlo a programas y proyectos del CCCI.</p> <p>Brindar asesoramiento a pequeños y medianos emprendedores acerca de la formalización de su negocio (relleno de formularios, impuestos, requisitos).</p>	<p>Contacto establecido.</p> <p>Cantidad de asesoramientos brindados.</p>	<p>CCCI Aires.</p> <p>de CCCI Aires.</p>	<p>Buenos Aires.</p> <p>Buenos Aires.</p>
--	--	---	--	---

Nota: elaboración propia, 2023.

6.6. Personal requerido

Para llevar a cabo la realización de las líneas de acción plasmadas en este apartado, se considera pertinente la participación de un profesional en planificación económica y social y un ingeniero en software. El planificador(a) tendría a cargo la construcción del plan estratégico, el diagnóstico, formulación y manejo de talleres, elaboración de programas y proyectos, entre otros. El ingeniero en software, por su parte, es clave para la programación de una página web, usuarios y generación de plantillas digitales necesarias para la simplificación del trabajo de los integrantes del CCCI, así como la optimización de tiempo y recursos del Consejo.

Otra posibilidad es que, la Municipalidad con apoyo en Tecnologías de la Información (municipal), comisión de comunicación, página web creada por UNGL, así como con planificación social (municipal), y el apoyo de dimensión social del CCCI, podría operacionalizar la propuesta con recursos in house, por lo tanto, es también una opción que se puede valorar y llevar a cabo.

Es importante aclarar que, el tiempo estimado para la actualización de la guía metodológica elaborada por el MIDEPLAN, tomando en cuenta lo establecido en esta propuesta, es de 6 meses aproximadamente. Además, es como prestación de servicios, es decir, no incluye cargas sociales.

A continuación, se infiere una estimación de gastos en el personal requerido para cumplir con ciertos aspectos de la propuesta. Estos se calcularon según la lista de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del 2023.

Tabla 31.

Salarios base de un bachiller

Puesto	Salario	Tiempo estimado de contratación
Bachiller en Planificación	628, 828 colones	6 meses

**Bachiller en Ingeniería en
software**

628, 828 colones

De 1-2 meses

Nota: elaboración propia a partir de datos tomados del Ministerio de Trabajo Seguridad Social, 2023.

6.7. Recomendaciones para la propuesta

El CCCI es una instancia que basa su trabajo en la unión de varias instituciones y organizaciones de un cantón en específico. Es por ello que, resulta fundamental la participación constante de las instancias que lo integran. En el caso de Buenos Aires, este aspecto podría y debe mejorarse, es por ello que se recomienda cambiar la modalidad de las sesiones a tipo taller; muchos de estos integrantes no asisten por lo extenso de la sesión y lo poco provechoso que resulta. En modalidad taller, las sesiones serían más cortas, más provechosas y dinamiza el trabajo del grupo.

Esta modalidad también vendría a fortalecer esa unión de grupo necesaria para el Consejo, pues es esa interacción humana, de diferentes puntos de vista, lo que crea el compromiso entre los pares. Además, deben trabajar según lo estipulado en la ley N° 8801, pero no se ve del todo reflejado. Es necesario concientizar acerca de ello y demostrar que “...la teoría debe servir para transformar la realidad y no sólo para explicarla...” (Hernández, 2014, pág. 7). Este Consejo no ha recibido una mirada desde afuera sobre estado actual de sí mismo, entonces resulta necesario exponer esta investigación para sensibilizar sobre la necesidad de una mejor gestión del CCCI.

Uno de los aspectos positivos que posee este CCCI es que la mayoría de los que lo integran están conscientes de que se necesita un cambio, aseguran que es una instancia que puede funcionar mejor, sin embargo, existe cierta desmotivación que lleva al poco compromiso y asistencia. Ese cambio que se propone es por medio de la implementación del modelo de sociocracia. Éste, centra su poder en todos los miembros, es decir, todos participan y deben sentirse como uno solo, no excluye a ninguno. El Equipo Timón es sociocrático, está presente en el Cantón y por ello, se propuso generar coalición con ellos. Este equipo puede brindar recursos humanos y técnicos que ayuden con la implementación de este modelo de gobernanza.

En ese mismo sentido, la sociocracia se caracteriza por ser transparente, bajo una serie de aspectos que lo definen, uno de ellos es su manera de operar: en círculos. Actualmente, el CCCI se organiza por dimensiones según institución, una recomendación es que se conformen los grupos (en círculos) según capacidades y que cada uno asuma un rol dentro de ese grupo. Es muy importante mencionar que, una persona puede cumplir varios roles en distintos círculos.

Gerald Endenburg pretendía que sus empleados se comprometieran como emprendedores para enfrentar las operaciones y la innovación. Para ello debían tener el control de las decisiones propias sobre su trabajo; de lo contrario no podrían asumir su responsabilidad. Cuando las condiciones cambiaban cada círculo mantenía autonomía para llevar adelante los ajustes que estimaba. (p. 135).

Ahora bien, cada círculo está compuesto por un líder operacional y un representante electo por el grupo, es por medio de líderes que se entrelaza. Además, existe un círculo general que es “...integrado por el CEO y los líderes operacionales y representantes de los círculos departamentales y el Círculo Superior, integrado por expertos externos, el CEO y uno o más representantes del círculo general.” (Néstor, 2022, pág. 135). Esta dinámica de trabajo responsabiliza a todos de manera equitativa en la toma de decisiones. Para incorporar este método, es necesario la guía de un experto en el tema. Implementar este modelo es de gran ayuda para el Consejo, además, el cambio de alcaldía en el año 2024, propicia una motivación para dar paso a nuevas metodologías como esta; se sugiere una sesión con el Equipo Timón para una explicación de este modelo, ya que conocen del tema.

El CCCI posee un ente promotor: MIDEPLAN. Este puede realizar una labor más comprometida y presente en lo que es control de la instancia. La institución puede encargarse de instar en la utilización del PACI, es decir, dar asesoría de cómo realizar el plan, asignar sesiones solamente para la construcción de este, asignar fechas de entrega y exposición ante el resto del Consejo sobre el avance del PACI, así como aclarar a los miembros del Consejo sobre el funcionamiento del CCCI, velar por que no haya exclusión de integrantes. Es por ello, que debe existir una articulación y coordinación más efectiva y proactiva entre encargados del CCCI y el MIDEPLAN, pues es responsabilidad de ambos llevar a cabo esta tarea.

Finalmente, lo más importante es llevar lo planteado en la propuesta a la práctica. En ella se contemplaron aspectos que deben mejorar la gestión del CCCI, tras 3 años de estudio. Abarca 3 ejes fundamentales: estructura organizacional, desarrollo de metas y objetivos y la implementación del modelo de gobernanza denominado sociocracia, como alternativa innovadora y agente de cambio en el Consejo. Cada eje posee una estrategia con sus respectivas líneas de acción, indicadores y responsables. Si esto se lleva a la práctica, se obtendría un CCCI mucho más reforzado, potenciando capacidades, unido, comprometido, responsable, transparente, eficiente y eficaz, que es lo que el cantón necesita. Además, indica cómo crear sinergias con instituciones y organizaciones que representan diversos sectores sociales. Sin embargo, el CCCI debe contar con programas y proyectos claramente definidos para llevarlas a cabo.

7. Referencias bibliográficas

- Aguilar, J. (2001). *Descentralización y el fortalecimiento municipal: Caso de la región centroamericana y República Dominicana*. http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/40_41/art2_40_41.pdf
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf
- Asamblea Legislativa de la República. (2010, abril 28). *Ley General de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades* [Ley 8801 de 2010]. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67855&nValor3=80560&strTipM=TC
- Barrantes, E. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bermúdez Elizondo, M. (2020). *Efectividad de las políticas públicas en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en el periodo 2002-2018: Caso de estudio Región Brunca* [Tesis de doctorado, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas]. Tesis final. Versión PDF para entregar biblioteca e ICAP.pdf
- Bianchi, M. (2017). Recuperar la política: *Agendas de innovación política en América Latina*. En H. Freitas, *Sociocracia: La praxis del poder distribuido*. http://www.recuperarlapolitica.org/book/RLP_baja.pdf
- Blanco, H. (2003, septiembre). *Serie Recursos Naturales e infraestructura: Planeamiento de desarrollo local*. Santiago de Chile: CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6425/1/S038557_es.pdf
- Buck, J., & Endenburg, G. (2010). *The creatives forces of self-organization [Las fuerzas creativas de la autoorganización]*. Sociocratic Center, Rotterdam, Netherlands. https://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Creative-Forces-of-Self-Organization.pdf

- Canto, M. (2008). *Gobernanza, participación y políticas públicas*. En *Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo*. Política y Cultura, 30, 9-37.
- Cárdenas, N. (2002). *El desarrollo local, su conceptualización y procesos*. Provincia, 8, 53-76. <https://www.redalyc.org/pdf/555/55500804.pdf>
- Cardos, A., Guilherme, F., & Pereira, J. (2019). *Gestión Social: Epistemología de un paradigma*. Universidad del Azuay. https://www.researchgate.net/profile/Airton_Cancado/publication/340819433_Gestion_Social_Epistemologia_de_un_paradigma/links/5e9f6b114585150839f3f9d4/Gestion-Social-Epistemologia-de-un-paradigma.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2007). *Cohesión Social inclusión y sentido de pertinencia en América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2812/S2007590_es.pdf
- Constitución Política de la República de Costa Rica. (1949). Artículo 168. 7 de noviembre de 1949.
- Contreras Solera, M., & Díaz Porras, R. (2016). *Posibilidades locales de desarrollo en presencia de enclaves: Caso de la Asociación de Productores de Piña de la comunidad de Ultrapez, ubicada en la Zona Sur de Costa Rica*. Revista Perspectivas rurales Nueva época, 43-72. <https://www.radiosantaclara.cr/rio-cuarto-cuenta-con-equipo-timon-para-el-desarrollo-de-proyectos-viales/>
- Craviotti, C. (2008, junio 2). *Articulación público-privada y desarrollo local en territorios rurales*. Perfiles Latinoamericanos. <https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v16n32/v16n32a8.pdf>
- Estragó, A. (2020). *Organizaciones horizontales: Viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan*. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/revcesot/revcesot_n12_02.pdf
- Fernández, L., Granados, R., & Rodríguez, R. (2012). *Descentralización y camino hacia la gobernanza en el cantón de Coto Brus*.
- Fonseca Hernández, R., & Mora Vega, R. (2018). *Índice de Desarrollo Humano Local (IDHL) aplicado a la Región Brunca de Costa Rica, 2018*. Perspectivas Rurales nueva época,

18(35),

97-117.

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/14829/20570>

Freitas, H. (2016). *Manual de la sociocracia*.
<https://es.slideshare.net/AlejandraAcua16/sociocraciapdf>

Fuentes, A., & Gatica, L. (2008). *De la economía global al desarrollo local: El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local*. Universitat de València.
<https://books.google.co.cr/books?id=dZVm2HXpv7kC>

García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). *Planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista Espacios, 38(52), 16.
<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf>

Garnier, L. (2000, abril). *Serie Gestión Pública: Función de coordinación de planes y políticas*. Santiago de Chile: CEPAL.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7269/S99120991_es.pdf

Hernández, C. (2011). *Planificación y programación*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, EUNED.

Hernández, L. (2014). Una mirada sociológica a la participación social. FLACSO, 2(3), 77-86.
<https://www.redalyc.org/pdf/5523/552357195007.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México: McGraw Hill Education.

Instituto de Desarrollo Rural. (2014). *Informe de caracterización del territorio Buenos Aires-Coto Brus*.
<https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/Caracterizacion-BuenosAires-CotoBrus.pdf>

Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Guía para la elaboración de Políticas Públicas*.
https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/Guia-de-Elaboracion-de-PP.pdf

Jiménez, J.L. (1998). *Modelo de Descentralización Costarricense*. San José, Costa Rica: Asamblea Legislativa.

http://www.asamblea.go.cr/sd/Publicaciones_T_C/Modelo%20de%20descentralizaci%C3%B3n%20costarricense.pdf

Juárez, G. (2013). *Revisión del Concepto de Desarrollo Local desde una Perspectiva Territorial*.

http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023_Juarez_pp9_28.pdf

La Nación. (2008, julio 2). *Coordinación institucional ¿Qué hace tan difícil que las instituciones se coordinen entre sí?*

<https://www.nacion.com/opinion/coordinacion-institucional/3O3YLNTEOJDH5LKHQUT6AVOC2Y/story/>

Ley 9329 de 2015. *Para la Transferencia de Competencias: Atención plena y exclusiva de la red vial cantonal*. (2015, octubre 15). Diario Oficial N.º 245.

https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80581&nValor3=102334&strTipM=TC

Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). [URL no proporcionada].

Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. Reforma y Democracia*, 21.

<https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/mayntz.pdf>

MEIC, & Fondo para el logro de los ODM (FODM). (2009-2012). *Sistematización de un modelo de competitividad para la Región Brunca Costa Rica*.

<https://www.meic.go.cr/meic/documentos/nv4fgwth/SISTEMAT.%20MODELO%20COMPETITIVIDAD.pdf>

MIDEPLAN. (2016). *Manual de Planificación para el Enfoque para Resultados en el desarrollo*. San José, Costa Rica.

https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdI8Q

Montero, G. (2019, septiembre). *Plan estratégico 2020-2025 para COOPEANDE N.º 7 R.L., relacionando los Objetivos de Desarrollo Sostenible con su gestión económica, social y ambiental*. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

- <http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2019/Gustavo%20Adolfo%20Montero%20Ruiz.pdf>
- Morales, M.E. (2012). *Los estudios organizacionales: Un complemento para el estudio de la gestión social*. Revista *Administer*, 21, 49-62. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1731/1738>
- Muñoz, D. (2021, octubre 22). *Pobreza creció 7% en Región Brunca, mientras se redujo a nivel nacional*. Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/pais/pobreza-crecio-7-en-region-brunca-mientras-se-redujo-a-nivel-nacional>
- Murray, P. (2002, noviembre). *Gestión-información-conocimiento*. *Biblios*, 13. <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>
- Néstor, A. (2022). Nuevos modelos de gobierno. *Respuesta a los requerimientos de una sociedad*. Terlató, 127-153. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr26/PBR_26_06.pdf
- Obieta, J. (2018). *Organizaciones autogestionadas: Qué son, cuáles son sus características, y qué modelos existen*. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/91606/3/jirazabaloTFM0618memoria.pdf>
- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo Costa Rica. (2021). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2020*. <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal.html>
- Real Academia Española. (2021). *Interinstitucional*. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/interinstitucional?m=form>
- Repetto, F. (2005, marzo). *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. MagnaTerra Editores S.A. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gerencia-social-ante-los-nuevos-retos-del-desarrollo-social-en-América-Latina.pdf>
- Rivera, K. (13 de junio de 2020). Río Cuarto cuenta con “Equipo Timón” para el desarrollo de proyectos viales. *Radio Santa Clara*. <https://www.radiosantaclara.cr/rio-cuarto-cuenta-con-equipo-timon-para-el-desarrollo-de-proyectos-viales/>

- Rivera, R., Carrión, F., Ortega, M., Wallace, G., Umaña, C., Córdoba, R., Bastiaensen, J., Vaessen, J., Pérez, J.P., Rocha, J.L., & Lavell, A. (2003). *Descentralización y desarrollo local*. FLACSO Programa El Salvador. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/48317.pdf>
- Saavedra, R., et al. (2001). *Planificación del desarrollo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_planificacion_del_desarrollo_-_pag.-web-11-15.pdf
- Sánchez, H. (2020, octubre). Análisis FODA o DAFO. *El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. <https://books.google.co.cr/books?id=6h0JEAAAQBAJ>
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de actores claves*. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Terlato, A. (2019). *Modelos de gobierno de tipo horizontal, una perspectiva frente a los sistemas jerárquicos clásicos*. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Buenos Aires (UCEMA), Argentina. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/203832/1/1663476144.pdf>
- Universidad de Costa Rica. (2023). *Técnica Árbol de problemas*. <https://designthinking.ucr.ac.cr/arbOL-de-problemas/>
- Vargas, C., & Hernández, J. (2012). *Desarrollo local: Reflexiones desde el desarrollo humano sostenible*. Tecnología en Marcha, 25(6), 93-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=251584>
- Vázquez-Barquero, A. (1988). *Desarrollo local: Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Zurbriggen, C. (2011). *Gobernanza: Una mirada desde América Latina*. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38). <http://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v19n38/v19n38a2.pdf>

8. Anexos

Anexo 1. Instrumento de investigación para personas encargadas del CCCI

Guía de entrevista para personas encargadas del CCCI.

Fecha: (Fecha en que sea realiza la entrevista)

Lugar: (Lugar en que se realiza la entrevista)

Entrevistadores: Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz

Entrevistado: (Nombre, organización y/o puesto)

Introducción:

La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “*Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.*”

Características de la entrevista:

La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.

Preguntas a personas encargadas del CCCI:

1. En su primer período de gobernanza como alcalde, ¿el CCCI ya estaba activo?
 2. De ser así, ¿con cuántos miembros contaban?
 3. ¿Cuáles instituciones participaban?
 4. ¿Se realizaron proyectos para el desarrollo del cantón? Sí, no ¿Cuáles?
 5. ¿Cuál ha sido el desempeño del CCCI a lo largo de los años?
 6. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la metodología o estructura de trabajo de las dimensiones referente a la toma de decisiones?
-

-
7. Cuando ingresa un nuevo miembro, ¿se le da un proceso de inducción?
 8. ¿Se realiza alguna evaluación al CCCI? de ser así, ¿cómo se lleva a cabo?
 9. ¿Qué mejoraría usted en la gestión del CCCI?
 10. ¿Cuáles su opinión en cuanto a los resultados del trabajo realizado por las dimensiones?
 11. Según el propósito "...de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de la política pública con incidencia local..." ¿Considera que el acompañamiento del MIDEPLAN ha sido efectivo?
 12. ¿Cómo describiría usted la comunicación entre los miembros de la comisión?
-

Anexo 2. Instrumento de investigación para personal asesor y promotor del CCCI, MIDEPLAN

Guía de entrevista para personal asesor y promotor del CCCI

Fecha: (Fecha en que sea realiza la entrevista)

Lugar: (Lugar en que se realiza la entrevista)

Entrevistadores: Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz

Entrevistado: (Nombre, organización y/o puesto)

Introducción:

La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado "*Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.*"

Características de la entrevista:

La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.

Preguntas al personal asesor y promotor del CCCI:

1. ¿Cuándo inicia el MIDEPLAN a trabajar con el CCCI de Buenos Aires?
 2. ¿Cómo empezó el MIDEPLAN el proceso de promoción y asesoramiento en el CCCI Buenos Aires?
 3. ¿Qué métodos utilizan para medir la efectividad y el cumplimiento de objetivos?
 4. ¿Considera usted que el CCCI Buenos Aires realiza su trabajo conforme a lo estipulado en la Ley N.º8801?
 5. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la metodología o estructura de trabajo de las dimensiones referente a la toma de decisiones?
 6. ¿Cómo describiría la efectividad de los acuerdos, acciones y/o proyectos del CCCI?
 7. ¿Cree usted que la gestión del CCCI Buenos Aires es óptima para el desarrollo del cantón?
 8. ¿Se realiza alguna evaluación al CCCI? de ser así, ¿cómo se lleva a cabo?
 9. ¿De qué manera el MIDEPLAN da acompañamiento a las dimensiones?
 10. ¿Considera que la participación de las instituciones es efectiva? Sí, no ¿por qué?
 11. ¿Cuál es su opinión en cuanto a los resultados del trabajo realizado por las dimensiones?
 12. ¿Cómo describiría usted la comunicación entre los miembros de la comisión?
-

-
13. ¿Considera necesario que instituciones que no están en el CCCI se incorporen? Sí, no ¿cuáles?
14. ¿Qué instituciones son clave para el CCCI?
15. ¿Qué mejoraría usted en la gestión del CCCI?
-

Anexo 3. Instrumento de investigación para integrantes del CCCI.

Guía de cuestionario para integrantes del CCCI

Fecha:	(Fecha en que sea realiza la entrevista)
Lugar:	(Lugar en que se realiza la entrevista)
Entrevistadores:	Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz
Entrevistado:	(Nombre, organización y/o puesto)
Introducción:	<p>La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “<i>Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.</i>”</p>
Características de la entrevista:	La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.
Preguntas a personas integrantes del CCCI:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargo que ocupa en la institución: 2. ¿Por cuántos años ha sido parte del CCCI? <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 • De 4 a 6

- De 7 a 9
- De 10 a más.

3. ¿Posee suplente para las sesiones?

Sí _____ No _____

4. ¿Conoce usted los fines por los que se crea el CCCI? En caso de responder sí, describa cuáles son.

Sí _____ No _____

Fines:

5. ¿Está usted en acuerdo o desacuerdo con la metodología de trabajo del CCCI? Explica el porqué de su respuesta.

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Muy en desacuerdo.
- Desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.

6. ¿Podría usted indicar si el CCCI realiza su trabajo conforme a lo estipulado en la ley? Sí, no. ¿Por qué?

7. En una escala de 1-5, siendo 1 menor valor y 5 el valor más alto, ¿cómo calificaría la efectividad de los acuerdos, acciones y/o proyectos del CCCI?

Planificación de					

objetivos anual					
Disc usión asertiva para la realización de acuerdos					
Cum plimiento de acuerdos					
Asig nación de tareas					
Efici encia en el desarrollo de acciones o proyectos					
Efica cia en el desarrollo de acciones o proyectos					
Eval uación y seguimiento					

II Parte.

Información Institucional

8. Seleccione la comisión a la que pertenece su institución en el CCCI

() Infraestructura.

() Social.

() Ordenamiento territorial.

() Económica.

() Educación.

() Seguridad.

() Otro.

9. ¿Qué instituciones conforman la comisión?

10. ¿Cómo se organiza y coordina la comisión a la que pertenece?

11. ¿Cuál es el grado de participación de su institución en las sesiones convocadas por el CCCI?

- Activa (participa en todas las sesiones)
- Regular (participa en algunas sesiones)
- Pasiva (poca participación de las sesiones)
- Nula (no participa de las sesiones)

12. ¿Cuál es su percepción ante la articulación de actores de la comisión y del CCCI?

13. Explique el proceso de toma de decisiones tanto a nivel de comisión como de CCCI.

14. ¿Podría indicar 3 acciones concretas que usted desempeña en el CCCI desde su institución?

15. ¿Cómo calificaría usted la comunicación entre los miembros de la comisión que forma parte su institución?

1. Excelente.
2. Muy buena.
3. Buena.
4. Regular.
5. Mala.

16. ¿Han realizado/gestionado proyectos o programas que no hayan tenido éxito en el periodo 2020-2022? Sí, no ¿por qué?

17. Teniendo en cuenta la presencia de grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, adultos mayores, personas en situación de calle) ¿De qué manera la institución a la que representa y el CCCI han gestionado acciones, programas y proyectos que involucren y beneficien a toda su población?

18. ¿Qué acciones, programas o proyectos ha desarrollado su institución desde el CCCI que beneficie los diversos territorios indígenas presentes en el Cantón Buenos Aires?

III Parte.

19. ¿Ha afectado la pandemia por la COVID-19 los procesos del CCCI?

Sí () No ()

20. ¿Cómo se han afectado los procesos del CCCI?

21. Según su criterio, mencione fortalezas y debilidades que presenta el CCCI

Fortalezas	Debilidades

22. Según su criterio, mencione oportunidades y amenazas que presenta el CCCI.

Oportunidades	Amenazas

23. ¿Qué cree que debe mejorar el CCCI en su gestión?

Anexo 4. Instrumento de investigación para el grupo local organizado denominado Unión Zonal

Guía de entrevista para grupo local organizado Unión Zonal	
Fecha:	(Fecha en que sea realiza la entrevista)
Lugar:	(Lugar en que se realiza la entrevista)
Entrevistadores:	Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz
Entrevistado:	(Nombre, organización y/o puesto)
Introducción:	La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para

la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “*Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.*”

**Características
de la entrevista:**

La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.

**Preguntas para
presidente de la Unión
Zonal:**

1. ¿Qué es la Unión Zonal?
 2. ¿Quiénes conforman la Unión Zonal?
 3. ¿Cuándo se integró al CCCI?
 4. ¿Qué función desempeña dentro del CCCI?
 5. ¿Participa activamente del CCCI?
 6. El CCCI se divide en diferentes dimensiones ¿Pertenece a alguna de ellas?
 7. ¿Ha sido parte de algún proyecto desarrollado por el CCCI?
 8. ¿La Unión Zonal ha propuesto algún proyecto, acciones o actividades al CCCI? ¿Cuáles?
 9. ¿Cree usted que existe coordinación entre instituciones? Sí, no ¿por qué?
 10. ¿Cuáles instituciones considera usted clave para el desarrollo del distrito?
 11. ¿Qué instituciones cree usted que poseen mayor y menor influencia sobre el CCCI?
 12. ¿Está de acuerdo con el trabajo que ha realizado el CCCI?
 13. ¿Qué cree que debe mejorar el CCCI?
-

Anexo 5. Instrumento de investigación a grupo local organizado Cámara de Turismo Buenos Aires

Guía de entrevista para grupo local organizado Cámara de Turismo Buenos Aires

Fecha: (Fecha en que sea realiza la entrevista)

Lugar: (Lugar en que se realiza la entrevista)

Entrevistadores: Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz

Entrevistado: (Nombre, organización y/o puesto)

Introducción:

La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “*Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.*”

Características de la entrevista:

La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.

Preguntas para presidenta de CATUBA:

1. ¿Qué es CATUBA y quiénes la conforman?
 2. ¿Cuándo nace CATUBA?
 3. ¿Cómo se estructura/organiza CATUBA?
 4. ¿Qué función desempeña para el desarrollo del cantón?
 5. ¿Han sido contactados para formar parte de algún proyecto desarrollado por el CCCI?
 6. ¿La Cámara de Turismo Buenos Aires ha propuesto algún proyecto, acciones o actividades al CCCI? Sí, no ¿Por qué?
 7. ¿Cuáles instituciones considera usted clave para el desarrollo del cantón?
 8. ¿Consideran importante ser parte del CCCI? ¿Por qué?
-

Anexo 6. Instrumento de investigación para territorios indígenas

Guía de entrevista para territorios indígenas.	
Fecha:	(Fecha en que sea realiza la entrevista)
Lugar:	(Lugar en que se realiza la entrevista)
Entrevistadores:	Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz
Entrevistado:	(Nombre, organización y/o puesto)
Introducción:	<p>La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “<i>Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.</i>”</p>
Características de la entrevista:	<p>La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.</p>
Preguntas a presidente de cada territorio indígena:	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo se organiza el territorio?2. ¿Se considera la ADI involucrada en la gestión de la Municipalidad de Buenos Aires? Sí, no ¿por qué?3. ¿Cuáles son las principales necesidades del territorio?4. ¿Conoce qué es el CCCI? Si la respuesta es no, pase a la pregunta 7.5. ¿Qué acciones ha desarrollado el CCCI para atender las distintas necesidades del territorio?6. ¿Alguna vez ha sido contactado por el CCCI? Explicar qué es el CCCI.7. ¿Considera importante formar parte del CCCI? Sí, no ¿Por qué?

Anexo 7. Instrumento de investigación para la Radio Cultural Buenos Aires

Guía de entrevista para la Radio Cultural Buenos Aires

Fecha: (Fecha en que sea realiza la entrevista)

Lugar: (Lugar en que se realiza la entrevista)

Entrevistadores: Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz

Entrevistado: (Nombre, organización y/o puesto)

Introducción: La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “*Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.*”

Características de la entrevista: La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.

Preguntas para representante del Radio Cultural Buenos Aires:

1. ¿Cómo funciona la Radio Cultural Buenos Aires?
 2. Qué temas transmite la Radio Cultural
-

-
3. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones de la Radio?
 4. ¿Conoce el CCCI Buenos Aires?
 5. ¿Alguna vez el CCCI se ha contactado o brindado alguna entrevista, anuncio o transmisión?
 6. ¿Alguna vez ha escuchado de algún proyecto o acción que haya ejecutado el CCCI Buenos Aires? Si su respuesta es sí, mencione cuáles.
 7. ¿Considera importante como Radio Cultural participar en el CCCI?
-

Anexo 8. Instrumento de investigación para el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)

Guía de entrevista para el IFAM

Fecha: (Fecha en que sea realiza la entrevista)

Lugar: (Lugar en que se realiza la entrevista)

Entrevistadores: Deikel Angulo Ramírez y Monserrat Gamboa Arauz

Entrevistado: (Nombre, organización y/o puesto)

Introducción:

La presente entrevista tiene el objetivo de caracterizar el funcionamiento y organización del CCCI, así como determinar la articulación entre instituciones y el CCCI para la identificación de actores clave y su incidencia en la gestión de este como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “*Análisis de la gestión del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional del cantón Buenos Aires, período 2020-2022.*”

Características de la entrevista:

La información que usted nos brinde se utilizará con fines académicos.

Preguntas para representante del IFAM:

1. ¿Cuándo se incorpora el IFAM al CCCI Buenos Aires?
 2. ¿Qué función desempeña dentro del CCCI?
 3. ¿Cómo considera que es su participación en el CCCI?
 4. El CCCI se divide en diferentes dimensiones ¿Pertenece a alguna de ellas?
 5. ¿Ha sido parte de algún proyecto desarrollado por el CCCI?
 6. ¿El IFAM ha propuesto algún proyecto, acciones o actividades al CCCI? ¿Sí, ¿no? ¿Cuáles?
 7. ¿Cuál es su opinión en cuanto a/Conoce la metodología o estructura de trabajo de las dimensiones referente a la toma de decisiones?
 8. ¿Cree usted que existe coordinación entre instituciones? Sí, no ¿por qué? o ¿Cómo describiría usted la comunicación y articulación entre los miembros de la comisión?
 9. ¿Considera usted que el CCCI Buenos Aires realiza su trabajo conforme a lo estipulado en la Ley N.º 8801?
 10. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la reforma de la Ley N.º 8801 que dicta el traspaso de competencias al IFAM? ¿De acuerdo o desacuerdo?
-

-
11. ¿Considera que la participación de las instituciones es efectiva? Sí, no ¿por qué?
 12. Actualmente, una sola persona participa en varios CCCI. ¿Es algo que va a continuar así o se espera que haya otros representantes de la Región Brunca?
 13. ¿Qué instituciones considera que son clave para el CCCI?
 14. ¿Considera necesario que, instituciones que no están en el CCCI, se incorporen? Sí, no ¿cuáles?
 15. ¿Podría mencionar los principales retos del IFAM de ser el ente promotor y asesor del CCCI de Buenos Aires?
 16. ¿Qué mejoraría usted en la gestión del CCCI? o ¿qué cambios se podrían esperar?
-