

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS
PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN
RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

Trabajo final de investigación aplicada sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Geología para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gestión del Riesgo en Desastres y Atención de Emergencias.

RICARDO CASCANTE FLORES

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

Dedicatoria

Al comité, MSc. Maurenth Alfaro Alvarado, MSc. María Lorena Alpízar Marín y MSc. Rolando Mora Chinchilla. A la Profesora MSc. Elena Badilla por sus consejos y contribución al proyecto.

Agradecer a la Municipalidad de San Ramón, en la persona del Sr. Alcalde Nixon Ureña y a los compañeros de la Comisión para la Gestión de Riesgo Municipal que participaron en el proceso, por el espacio y facilidades brindadas para la ejecución de este trabajo.

A mis compañeros y compañeras de la Municipalidad y amigos en San Ramón, María Helen, Gustavo, Jeffrey, Álvaro, Jarol, Lis y muy especialmente a mi Jefe y amigo Allan Artavia, no solo para este trabajo, sino por todo su apoyo durante todo este tiempo. A la exalcaldesa Mercedes Moya.

A mi amiga y compañera Emily, por todo su apoyo. A mis amigas Maritta y Michelle.

Agradecimiento

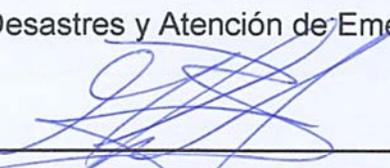
¡A Marta y Ricar, muchas gracias por toda su paciencia y amor!

¡A mi madre Nora, mis hermanas y sobrinos por todo su amor y cariño!!

¡A los abuelos Rosme y Don Nen!

¡A Don Eladio...mi papá!!

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptada por la Comisión del Programa de Posgrado en Geología de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gestión del Riesgo en Desastres y Atención de Emergencias”.



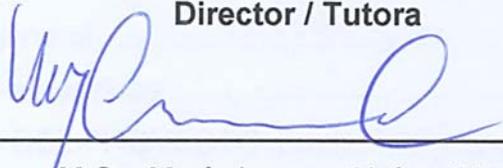
Dr. Marco Barahona Palomo

**Representante de Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.Sc. Maurenth Alfaro Alvarado

Director / Tutora



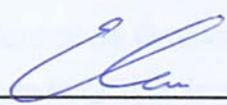
M.Sc. María Lorena Alpizar Marín

Lectora



M.Sc. Rolando Mora Chinchilla

Lector



M.Sc. Elena Badilla Coto

Representante del Director del Programa de Posgrado



Ricardo Cascante Flores

Candidato

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	viii
Lista de Cuadros.....	ix
Listas de Tablas.....	ix
Listas de Abreviaturas.....	xi
Lista de Anexos.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Problema.....	2
1.2 Ubicación del área de estudio.....	2
II. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
2.1 Descriptores.....	8
2.2 Objetivo general.....	8
2.3 Objetivos específicos.....	8
III. HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	9
IV. MARCO TEÓRICO.....	9
4.1 Procesos Participativos aplicados a procesos de desarrollo.....	9
4.2 La Planificación Estratégica en el ámbito público.....	11
4.2.1 Componentes del proceso de planificación estratégica.....	12
4.2.2 Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público.....	13
4.2.3 Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión.....	14
4.2.4 Unidades de Control de Gestión.....	17
4.3 Marco institucional de la GRD y la gestión municipal del riesgo en Costa Rica.....	18
4.3.1 Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030 (CNE, 2015a).....	19
4.3.2 Plan Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2020. (CNE, 2015b).....	21
4.3.3 Gestión Municipal del Riesgo de desastres. (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).....	23
4.3.4 Índice de Gestión de Riesgo municipal (CNE, 2015c).....	28

V.	METODOLOGÍA	30
5.1	Fase diagnóstica y de análisis documentos	31
5.2	Fase de talleres participativos para recolección de información para la propuesta.....	32
5.3	Fase de creación de las propuestas y priorización de proyectos.....	34
VI.	ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN	40
6.1	Antecedentes de la incorporación del enfoque de la Gestión de Riesgo de desastres en los procesos institucional	40
6.2	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2030.....	41
6.3	Plan Estratégico Municipal, 2016-2020	42
6.3.1	Índice de Desarrollo Humano Cantonal San Ramón 2012 (en Municipalidad de San Ramón, 2015b)	46
6.3.2	Índice de Competitividad Cantonal 2012 (principales resultados) (Municipalidad de San Ramón, 2015b)	48
6.4	Manual de Organización y Funcionamiento y Manual Descriptivo de puestos de la Municipalidad de San Ramón, mayo 2017	55
VII.	ANÁLISIS DE RESULTADOS: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL Y LA UNIDAD DE GESTION DE RIESGO MUNICIPAL.....	58
7.1	Propuesta de Plan Estratégico para la inclusión de los procesos de gestión de riesgo en la Municipalidad de San Ramón de Alajuela	59
7.1.1	Justificación.....	59
7.1.2	Marco Filosófico Estratégico	70
7.1.3	Objetivos Estratégicos.....	71
7.1.4	Mapa Estratégico	74
7.1.5	Análisis de Brechas.....	75
7.1.6	Plan de Acción	83
7.1.7	Agenda de cumplimiento de proyectos según metas.....	92
7.1.8	Priorización de Proyectos.....	95

7.1.8.1	Priorización por matriz de ponderación de proyectos	96
7.1.8.2	Priorización por matriz de Impacto de Desempeño versus Facilidad de Implementación	100
7.2	Propuesta para la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal.....	107
7.2.1	Unidad de Gestión de Riesgo Municipal	107
7.2.2	Propuesta de ubicación en el organigrama municipal.....	110
7.2.3	Áreas de intervención.....	111
7.2.4	Descripción y funciones de la UGRM.....	112
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
IX.	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	123
X.	ANEXOS	126

Resumen

Se propone un Plan Estratégico para la Incorporación de la Gestión de Riesgo en las herramientas de planificación en la Municipalidad de San Ramón 2018-2020, a partir de diagnóstico del grado de incorporación de la temática de gestión de riesgo en sus herramientas de planificación y de un proceso de participación con actores claves de la municipalidad. El plan es una guía para cumplir con los objetivos planteados en el Área Estratégica de Gestión de Integral de Riesgo y las líneas de acción propuestas como metas en el Plan Estratégico Municipal 2016-2020 de la Municipalidad de San Ramón, además establece nuevas posibilidades de acción a nivel institucional con miras a establecer encadenamientos con otras instancias en el ámbito local, nacional e internacional, así como proyectos enfocados directamente hacia las comunidades y alineada también a la Política Nacional y Plan Nacional de Gestión de Riesgo. La guía estratégica contiene 23 proyectos, dentro de los cuales se propone la creación de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal, como parte integral de la propuesta estratégica y como respuesta a la necesidad de contar con un ente dentro de la estructura organizacional que propicie las transformaciones de la municipalidad hacia la cultura de la gestión del riesgo. La Unidad de Gestión de Riesgo se define en este trabajo como un punto focal de la Gestión Integral del Riesgo dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad, que facilita el cambio hacia a la reducción, la prevención del riesgo, generación de capacidades en el ámbito de preparativos y respuesta y la recuperación ante desastres, la utilización de un idioma común, promueve la articulación de los órganos, las estructuras, las relaciones y permite una transformación positiva e integral de las dependencias municipal para liderar la gestión del desarrollo integral en el cantón. Se concibe como un centro de control para la gestión del riesgo, de carácter vinculante, ubicada en un nivel asesor, la cual tiene productos estratégicos claramente asignados, metas concretas con indicadores de cumplimiento, atribuciones para tomar decisiones en busca de lograr objetivos planteados, personal responsable del cumplimiento de esos objetivos, así como recurso humano, materiales y financieros. Su ubicación en un nivel asesor de carácter vinculante permitiría que los indicadores construidos, fluyan por toda la organización y favorezcan la realimentación sobre los resultados, y que reporte ante los entes de fiscalización internos y externos los avances de las metas propuestas en las herramientas de planificación y entrelaza acciones tanto, en la estructura interna como con organizaciones comunales, instituciones locales y nacionales.

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Distritos y poblados del cantón de San Ramón	3
Cuadro 2. Índice de Gestión de Riesgo Municipal para el país, Municipalidad de San Ramón y Cantón de Alajuela	28
Cuadro 3. Rangos de priorización por criterios de ponderación para los proyectos	36
Cuadro 4. Ejemplo de priorización por criterios de ponderación institucional para los proyectos	36
Cuadro 5. Perfil poblacional de San Ramón	43
Cuadro 6. Población urbana y rural del cantón de San Ramón.....	44
Cuadro 7. Indicadores del IDHc para el cantón de San Ramón.....	47
Cuadro 8. Índice de Competitividad cantonal de San Ramón.....	49

Listas de Tablas

Tabla 1. Área estratégica de Gestión Integral del Riesgo.....	51
Tabla 2. Matriz de Seguimiento Área Gestión Integral del Riesgo.....	53
Tabla 3. Agenda de coordinación para el cumplimiento del PEM, área del GIR. .	54
Tabla 4. Matriz de impacto esperados del PEM, Área de GIR.....	54
Tabla 5. Análisis FODA, Factores Internos y Factores Externos.....	67
Tabla 6. Análisis brechas Perspectiva Financiera.	76
Tabla 7. Análisis brechas Perspectiva de Procesos.	78
Tabla 8. Análisis brechas Perspectiva Usuario.....	80
Tabla 9. Análisis brechas Perspectiva Talento Humano, Capacidad y Tecnología.	82
Tabla 10. Plan de acción desde la Perspectiva Financiera.	85
Tabla 11. Plan de acción desde la Perspectiva Procesos.	87
Tabla 12. Plan de acción desde la Perspectiva Usuarios.	89
Tabla 13. Plan de acción desde la Perspectiva Talento Humano, Capacidad y Tecnología.	91
Tabla 14. Agenda de cumplimiento de proyectos.	94
Tabla 15. Priorización de proyectos de la Perspectiva Financiera.....	98
Tabla 16. Priorización de proyectos de la Perspectiva de Proceso.	98
Tabla 17. Priorización de proyectos de la Perspectiva de Usuario.....	99
Tabla 18. Priorización de proyectos de la Perspectiva de Talento Humano, Capacidad y Tecnología.	99
Tabla 19. Priorización de proyectos Matriz de Impacto / Factibilidad.	103
Tabla 20. Comparación de Priorización 1 y 2, según criterios y agenda de cumplimiento.....	106

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa del Cantón de San Ramón y sus distritos	4
Figura 2. Dinámica de investigación participativa orientada a Políticas Públicas.	10
Figura 3. Diagrama de las Fases del Proceso de Planificación Estratégica.....	12
Figura 4. Diagrama de Actividades de Planificación y tipos de Indicadores.....	14
Figura 5. Dimensiones de la metodología del CMI.....	15
Figura 6. Diagrama de modelo de funcionamiento de una Unidad de Control de Gestión.....	18
Figura 7. Articulación entre Ejes y Ámbitos de Gestión de la PNGR 2016-2030..	20
Figura 8. Articulación entre Ejes y Ámbitos de Gestión de la PNGR 2016-2020..	22
Figura 9. Cuadro de Mando Integral, Taller 4 Municipalidad de San Ramón	31
Figura 10. Priorización de Proyecto por Matriz de Impacto de Desempeño versus Facilidad de Implementación.....	39
Figura 11. Gráfico de la población ocupada por rama de actividad.....	45
Figura 12. Organigrama Municipal, Municipalidad de San Ramón.....	57
Figura 13. Esquema de la integración de elementos para la elaboración de la propuesta y objetivos planteados	59
Figura 14. Ruta de la Estrategia.....	65
Figura 15. Análisis FODA, según los factores internos y externos.....	66
Figura 16. Marco Filosófico de la estrategia.....	71
Figura 17. Objetivos Estratégicos, para cada perspectiva	73
Figura 18. Mapa Estratégico	74
Figura 19. Rangos de Impacto de Desempeño / Facilidad de Implementación, Priorización 2	100
Figura 20. Gráfico de Priorización Impacto de Desempeño / Facilidad de Implementación.....	104
Figura 21. Diagrama, modelo de funcionamiento de la Unidad de Gestión de Riesgo y su relación con los niveles del organigrama municipal	109
Figura 22. Propuesta de ubicación de Unidad de Gestión de Riesgo	111

Listas de Acrónimos

CNE: Comisión Nacional de Prevención de Riesgo y Atención de Emergencias.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CCCI: Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional.

ETM: Equipo Técnico Municipal.

GRD: Gestión de Riesgo de Desastre.

ICc: Índice de Competitividad Cantonal.

IDHc: Índice de Desarrollo Humano Cantonal.

IDS: Índice de Desarrollo Social Cantonal.

IEVc: Índice de Esperanza de Vida Cantonal.

IGM: Índice de Gestión Municipal.

IGRM: Índice de Gestión de Riesgo Municipal.

IPHc: Índice de Pobreza Humana Cantonal.

IPGc: Índice de Potenciación de Género Cantonal.

IDGc: Índice de Desarrollo humano relativo al Género Cantonal.

PAO: Plan Anual Operativo.

PCDHL: Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.

PE: Planificación Estratégica.

PEM: Plan Estratégico Municipal.

PNGR: Plan Nacional de Gestión de Riesgo.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UGRM: Unidad de Gestión de Riesgo Municipal.

Lista de Anexos

Anexo 1. Mapa de Amenazas Potenciales del Cantón de San Ramón.....	126
Anexo 2. Lista y Minutas de Talleres.....	127
Anexo 3. Matriz Excel, parte de la “Guía para la Estrategia de Gestión de Riesgo” utilizada con los participantes	136
Anexo 4. Fotografías de los participantes	137
Anexo 5. Base Organizativa y Descripción de Funciones de la Unidad de Gestión de Riesgo	138
Anexo 6. Especificaciones del Personal Profesional y Técnico	143
Anexo 7. Agenda de Cumplimiento Plan de Estratégico por perspectiva.....	152
Anexo 8. Diagrama de relaciones del proceso de Gestión de Riego a nivel interno y externo de la Municipalidad de San Ramón	156

I. INTRODUCCIÓN

El cantón de San Ramón, al igual que todo el territorio nacional posee escenarios de riesgo de multiamenazas, así mismo presenta deficiencias en los procesos de identificación, manejo y mitigación de los riesgos que son producto de su propio desarrollo.

Los gobiernos locales son los llamados a liderar el crecimiento y las transformaciones de las comunidades hacia un bienestar más seguro, sin embargo, cada vez que se tiene un evento adverso de escala local o regional, de origen natural o antrópico, pone a prueba la estructura organizacional. Quedando en evidencia que los esfuerzos son desarticulados y que solo responden a necesidades inmediatas y lejos de fomentar un desarrollo integral y que solo acrecientan el grado de vulnerabilidad de la infraestructura, la estructura organizacional, así como los medios de vida de las comunidades y la población en general.

En el cantón de San Ramón, el “Plan para la preparación y de atención de emergencia” del año 2015, identifica varios sitios expuestos a amenaza potencial por inundación, sísmica, deslizamientos, actividad volcánica y amenazas de tipo tecnológicas asociadas a las actividades productivas de tipo industrial y comercial que se desarrollan en el cantón y principalmente en las cabeceras de distritos, quedando pendiente la evaluación e identificación del riesgo y su gestión correctiva (Municipalidad de San Ramón, 2015c).

Ante esto, se hace necesario que los gobiernos locales, cuenten entre otras cosas, con una estructura organizacional que pueda generar encadenamientos e incidir directamente en la interiorización de la cultura de prevención y la incorporación de la política de gestión de riesgo de desastres, en sus herramientas de planificación, presupuestos, política pública municipal y un enlace con la organización local que permita alcanzar los objetivos planteados en los planes cantonales de desarrollo y planes estratégicos municipales entre otros.

1.1 Problema

¿Es necesario contar con un instrumento de carácter estratégico para que la Municipalidad de San Ramón genere los encadenamientos necesarios para incluir la variable de Gestión de Riesgo de Desastres y pueda incidir de manera positiva en los procesos en la gestión del desarrollo local en el cantón de San Ramón?

1.2 Ubicación del área de estudio

El proyecto será aplicado en el cantón de San Ramón, cantón segundo de la provincia de Alajuela, creado según Ley No. 2 del 21 de agosto de 1856. Se ubica entre las coordenadas geográficas medias: 10°13'13" latitud norte 84°35'20" longitud oeste, con una extensión geográfica de 1018,64 km² (Municipalidad de San Ramón, 2015a).

La anchura máxima es de sesenta y un kilómetros, en dirección noroeste y sureste, desde la desembocadura del caño Negro, en la margen sur de la laguna Arenal hasta la confluencia de las quebradas Robles y Zapote (Municipalidad de San Ramón, 2015a).

Limita al norte con los cantones de San Carlos y Alfaro Ruíz, al Sur con los cantones de San Mateo, al este con Atenas, Palmares y Naranjo, y al oeste con los cantones de Tilarán, Abangares, Montes de Oro, Puntarenas y Esparza (figura 1).

Recientemente mediante Decreto No. 026-2016, publicado en La Gaceta No. 225 del 23 de noviembre, se creó el distrito no. 14 del cantón con el nombre de San Lorenzo, ubicado en el sector norte del cantón y comprende un área de 304.721 km², cuya cabecera es el poblado de Valle Azul.

En el cuadro 1 se presentan los distritos del cantón de San Ramón y sus comunidades principales.

Cuadro 1. Distritos y poblados del cantón de San Ramón

DISTRITOS	EXTENSIÓN (km²)	COMUNIDADES O POBLADOS
San Ramón	1 283	Los Parques, Tres Marías, Santiaguito, El Tremedal, El Porvenir, Copán, Tres Marías Dos, La Libertad, Hospital, Barrio Belén, Los Jardines, Las Lomas, Barrio San José, Barrio Lisímaco Chavarría, Centro, Bajo Tejares.
Santiago	61 061	Santiago, Río Jesús, La Angostura, El Empalme, Calle León, Magallanes, Balboa.
San Juan	5 119	Calle Gringos, La Americana, Valle Escondido 1 y 2, Aserradero, Bajo Caliente, Calle real.
Piedades Norte	47 678	La Paz, Bajo la Paz, La Esperanza.
Piedades Sur	115,63	El Salvador, El Socorro, Quebradillas, Potrerillos, Bureal, La Guaria, San Miguel, San Bosco, San Francisco, Sardinal, Bajo Barrantes.
San Rafael	22,27	La Unión, Rincón de Mora, Rincón de Orozco, Calle Zamora, Berlín, Pata de Gallo, Llano Brenes, Calle Orozco.
San Isidro	8,69	La Guaria, Palmitos, Calle Varela, Calle Jiménez, Calle Fernández, El Progreso.
Ángeles	390,55	Bajo Zúñiga, Ángeles Norte y Sur, Calle El Páramo, Bajo Córdoba, Barrio Kooper, Los Jardines.
Alfaro	18,06	Calle Valverde, Los Olivos, Los Cipreses, Las Musas, Barranca, Bolívar, Universidad.
Volio	20,667	Volio, Alto Villegas, Barranca, Sifón.
Concepción	9,508	Chaparral, Cañuelas, Concepción Arriba y Abajo.
Zapotal	67,126	San Antonio, Las Parcelas, Carrera Buena, Bajo Castillo.
Peñas Blancas	246,79	El Castillo, Colonia Trinidad, Chachagua, San Isidro, El Invu, San Francisco, El Jauri, San Pedro, Sector Ángeles, Cuatro Esquinas.
San Lorenzo	304,721	Criques, Valle Azul, San Jorge, El Progreso, Pueblo Nuevo, Bajo Rodríguez, Coopezamora, Colonia Palmareña, Las Rocas.

Fuente: Municipalidad de San Ramón, (Sistema de Información Municipal Territorial, 2017)

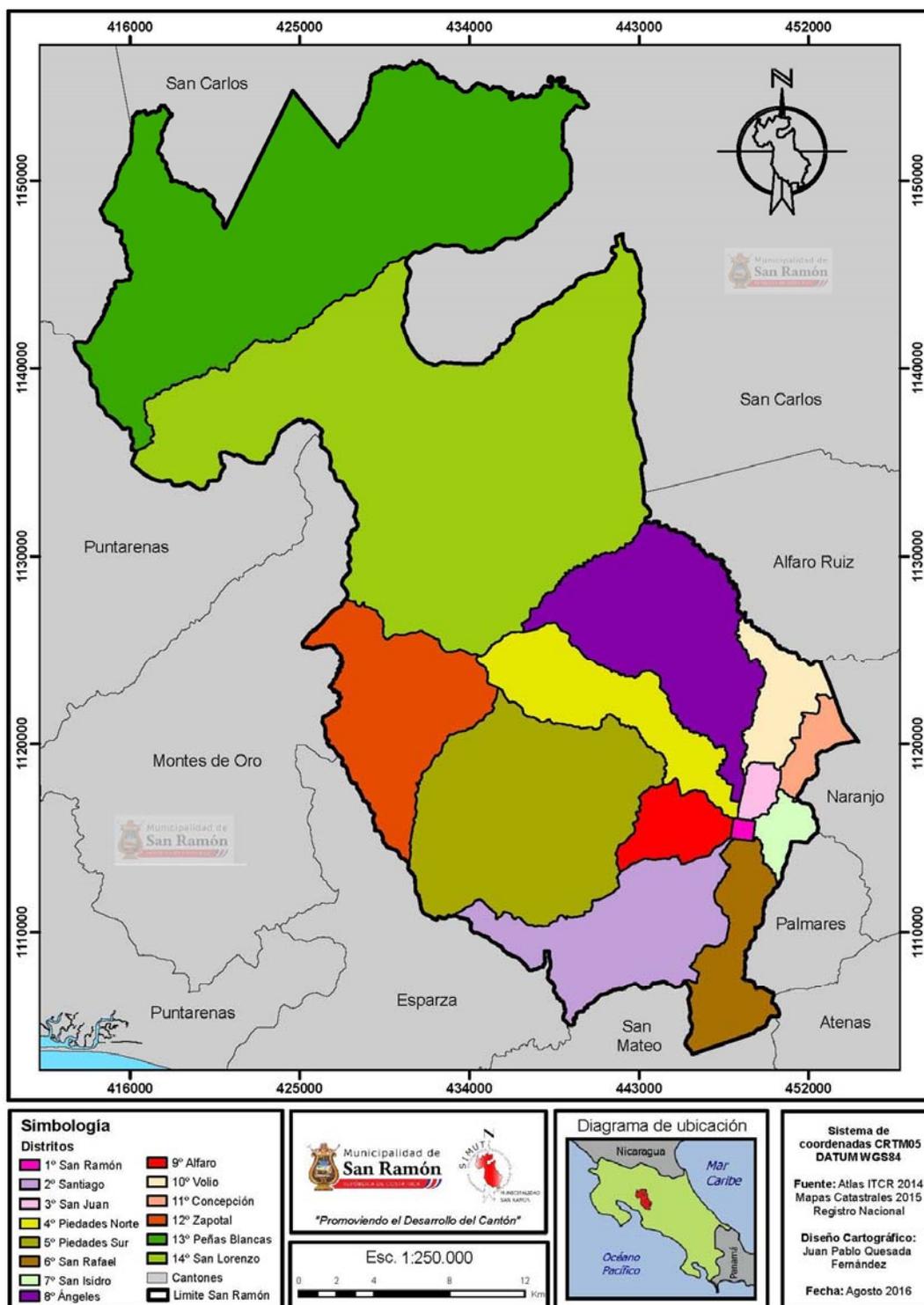


Figura 1. Mapa del Cantón de San Ramón y sus distritos

Fuente: Municipalidad de San Ramón, (Sistema de Información Municipal Territorial, 2017)

II. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

“La gestión del riesgo como concepto integral del desarrollo, debe contribuir al diagnóstico de los factores de riesgo que subyacen en la actividad social y productiva, en la adopción de las decisiones y la planificación en los distintos niveles del territorio y en todos los sectores, destinada a generar cambios tanto en la dimensión de los factores físicos como sociales, causantes del riesgo, para reducir las pérdidas generadas por desastre y mejorar el bienestar de las personas” (CNE, 2015a).

El llegar a tener un sentimiento de logro general, a partir de la visión del anterior enunciado, aún está lejos de ser una realidad, tomando como ejemplo que muchas de las decisiones en materia de ordenamiento territorial no responden claramente a procesos de integración de las variables de gestión de riesgo en las herramientas de planificación local o sectorial.

Es por esto que el pensamiento estratégico, la planificación y la ejecución de los programas o proyecto, a partir de los ejercicios de planificación estratégica permite reducir la incertidumbre, ordenar los recursos para alcanzar los logros con un máximo beneficio.

En el ámbito institucional, apoya la toma de decisiones de la organización y establecer cursos de acción para ser más eficientes, eficaces y alcanzar los objetivos establecidos.

Así mismo, las experiencias recopiladas de la atención de emergencia provocadas por el terremoto de Sámara del año 2012, indica que “aunque las instituciones responsables de la atención de la emergencias reaccionaron de inmediato a una vez ocurrido el sismo, ha quedado claro la necesidad de incorporar el enfoque de gestión de riesgos en la planificación estratégica, los presupuestos y la política pública municipal, con el fin de reducir la vulnerabilidad del territorio y sus habitantes, así como fortalecer los mecanismos de articulación entre instituciones

nacionales y las de nivel local para la respuesta y el desarrollo de acciones de gestión del riesgo de manera integral” (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

Los diferentes actores pueden o no entender el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo, su dimensión, la forma o el proceso en que se deben articular, por lo que se hace necesario contar con un punto focal dentro de la estructura organizacional de cada uno de los actores, que permita expandir en toda su dimensión la cultura de la gestión del riesgo de desastres en sus instancias.

En el marco institucional de la municipalidad y como parte del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo; entiéndase a las Unidades de Gestión como, los puntos focales de carácter estratégico o asesor, dentro de las estructuras organizacionales de cada uno de los actores, ya sea sector público o empresa privada o sociedad civil organizada, que facilita el cambio de paradigma, la utilización de un idioma común que promueve la articulación de los órganos, las estructuras, las relaciones y los métodos, y permite su propia transversalización en la gestión del desarrollo Integral.

La entrada en marcha de estas unidades no puede ser de manera antojadiza y mucho menos en respuesta de un interés puntual; su rol debe estar determinado por las propias necesidades, objetivos y metas de las comunidades, lo cual se refleja en los objetivos de las instituciones con incidencia local.

Entre otras cosas, las unidades propuestas para el ámbito municipal deberán incidir, desde una visión estratégica, directamente en la interiorización de la cultura de prevención en la estructura organizacional y la incorporación de la política de gestión de riesgo de desastres, en el quehacer municipal; en este particular, los planes estratégicos se convierten en la adecuada herramienta de planificación que facilita y aclara lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone alcanzarlo.

En esta misma línea, el ejercicio de planificación estratégica permite realizar el diagnóstico, establecer los objetivos, los planes de acción y la priorización de proyectos, los cuales deben enfocarse en la generación y fortalecimiento de las capacidades institucionales y locales en materia del manejo del riesgo.

Particularmente la Municipalidad de San Ramón, al igual que otros gobiernos locales, han iniciado, con la instauración dentro de sus organigramas las instancias para incorporar la Gestión de Riesgo de Desastre dentro de los procesos y herramientas de trabajo; para tal efecto la administración, desde marzo del 2015 conforme el Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal, integrado por un grupo de funcionarios municipales de los diferentes departamentos; sin embargo no funciona de manera permanente.

Actualmente la institución cuenta con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PDHC) 2016-2025 y el Plan Estratégico Municipal (PEM) 2016-2020. En ambos se menciona de manera general la temática de la gestión de riesgo, sin embargo, incorporar las variables de gestión de riesgo en la labor municipal de manera eficaz y oportuna con un carácter de gestión prospectiva, requiere contar con recursos financieros suficientes y que, junto con la puesta en marcha de Unidad de Gestión de Riesgo Municipal (UGRM), fortalezca sus capacidades por medio de los aportes realizados por el presente proyecto a corto y mediano plazo.

La propuesta de intervención pretende ser una herramienta base para el desarrollo de los procesos de gestión de riesgo establecidos en el PDHC y el PEM por parte de la Municipalidad de San Ramón y como parte del papel que debe jugar el gestor en cualquiera de sus ámbitos: ambiental, de riesgos, de planificación sectorial, entre otros y su capacidad de facilitar procesos e identificar el grado de empoderamiento de las comunidades, y promover la generación de sus capacidades, a partir de propuestas de trabajo que busquen la integración eficiente de los aspectos sociales de medio ambiente y económicos, primordiales para un verdadero desarrollo integral.

2.1 Descriptores

Comunidad, Liderazgo, Transformación positiva, Facilitador, Desarrollo Integral, Desastres, Municipalidad de San Ramón, Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Unidad de Gestión de Riesgo, Medios de Vida, Resiliencia.

2.2 Objetivo general

Proponer un Plan Estratégico para la inclusión de la gestión de riesgo de desastres en los procesos institucionales de la Municipalidad de San Ramón, con énfasis en el desarrollo local, y la incorporación efectiva de las comunidades en los procesos de prevención y atención de emergencias y desastres en el cantón.

2.3 Objetivos específicos

- i. Realizar el diagnóstico del grado de incorporación del enfoque de la gestión de riesgo de desastres en los procesos institucionales de la Municipalidad de San Ramón, que permitan identificar las fortalezas y oportunidades de mejoras institucionales, así como la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas para la propuesta de planificación.
- ii. Establecer la base organizativa y de funcionamiento de la Unidad de Gestión de Riesgo de la Municipalidad de San Ramón, que promueva de manera integral la generación de encadenamientos y fortalecimiento de las capacidades en los procesos de prevención y atención de emergencias y desastres en las comunidades del cantón.

III. HIPÓTESIS DEL PROYECTO

La aplicación de la metodología de planificación estratégica permite contar con un documento guía para generar encadenamientos, capacidades y direccionar los esfuerzos que permiten la inclusión de las comunidades en los procesos de gestión de riesgo de desastre y promueve su desarrollo integral, impulsado por parte de la Municipalidad de San Ramón.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Procesos participativos aplicados a procesos de desarrollo

La participación es una acción voluntaria debido a que su naturaleza no es impositiva y que la determinación de participar supone una decisión y un compromiso personal, asumiendo los costos y beneficios que se pueden derivar. (CEPAL, 2002).

Las metodologías participativas han mostrado su viabilidad en descubrir y entender el conocimiento y el saber local, ya sea en torno a lo productivo como a lo cultural, como claves para la sustentabilidad de los proyectos de intervención, así como para fortalecer el empoderamiento de los sectores marginados social, política y económicamente, asegurando así su validación como sujetos de derecho y actores de su desarrollo (CEPAL, 2002).

En conjunto, el proceso participativo es una herramienta de motivación y promoción humana, que permitiría garantizar la participación activa y democrática de la población, en el planeamiento y la ejecución de sus programas y proyectos. Se distinguen tres elementos centrales (CEPAL, 2002):

- El ser una metodología para el cambio.
- El fomentar la participación y autodeterminación de las personas que la utilizan.
- Ser la expresión de la relación dialéctica entre conocimiento y acción.

La sostenibilidad de cualquier estrategia de desarrollo descansa en el involucramiento y participación activos de los diversos actores en los procesos de toma de decisiones (CEPAL, 2002).

La participación comunitaria aplicada a los proyectos de desarrollo habilita y pone en acción a las personas como actores y supervisores de su propio desarrollo. Cuando las personas pobres y marginales participan en los proyectos de desarrollo, adquieren habilidades y desarrollan actitudes que les posibilita una contribución más significativa a la sociedad en general, de las que se destacan (CEPAL, 2002).

En términos de políticas públicas, la relación entre los agentes de desarrollo y los beneficiarios se debe articular a partir de la comprensión de lo que ocurre en el terreno real de las políticas, dado que el éxito final de éstos depende muchas veces de aspectos sociales políticos y culturales de los beneficiarios (CEPAL, 2002) (Figura 2).

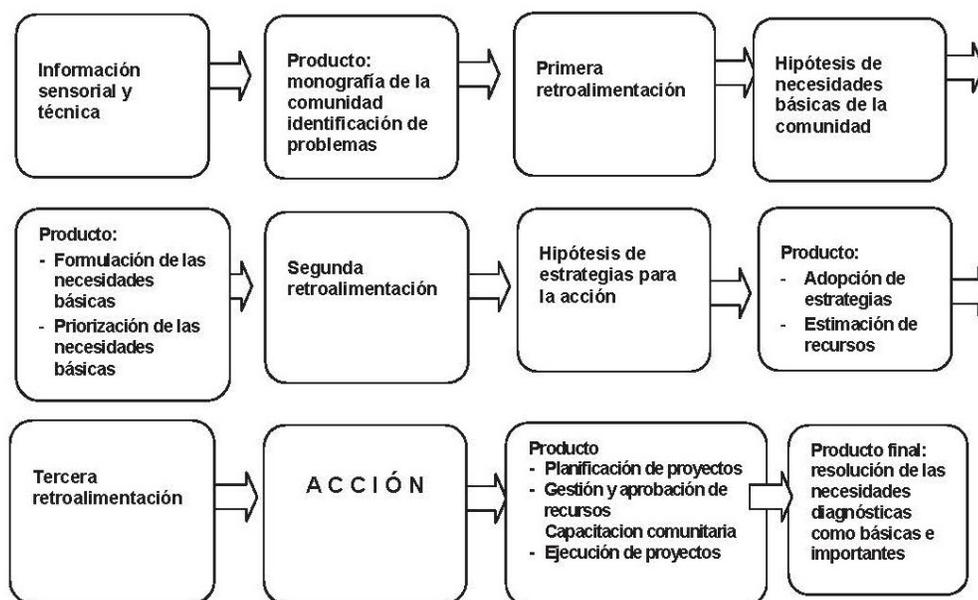


Figura 2. Dinámica de investigación participativa orientada a Políticas Públicas

Fuente: CEPAL, 2002.

4.2 La planificación estratégica en el ámbito público

El pensamiento estratégico responde a la necesidad de reducir la incertidumbre, ordenar los conocimientos, los recursos, para alcanzar algún logro con el máximo beneficio, a partir de cuestionamientos básicos.

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

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (CEPAL,2011).

En términos generales, cuando una institución aborda un proceso sistemático de planificación estratégica, facilita el análisis de los aspectos claves que inciden en su gestión, y la búsqueda de los mejores procesos que permitirán proveer los productos establecidos como misión con la mejor relación costo/beneficio y los resultados que es posible comprometer a partir de la provisión de bienes y servicios (CEPAL,2011).

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante realimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En las organizaciones públicas el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias, es un desafío permanente (CEPAL,2011).

4.2.1 Componentes del proceso de planificación estratégica

CEPAL (2011), menciona que, en el ámbito público, la elaboración del plan estratégico debe ser simple y estar incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el calendario del proceso presupuestario; en la figura 3, se muestra el diagrama de las fases del proceso de planificación estratégica, se representa un modelo básico de planificación estratégica sistematizado a partir de experiencias de la aplicación de la metodología del PE en varios países, incluyendo Costa Rica (CEPAL, 2011).

Entre los pasos básicos se tiene, misión, objetivos estratégicos, estrategias, definición de indicadores y metas; las preguntas planteadas se intentan responder en cada una de las fases (CEPAL, 2011).

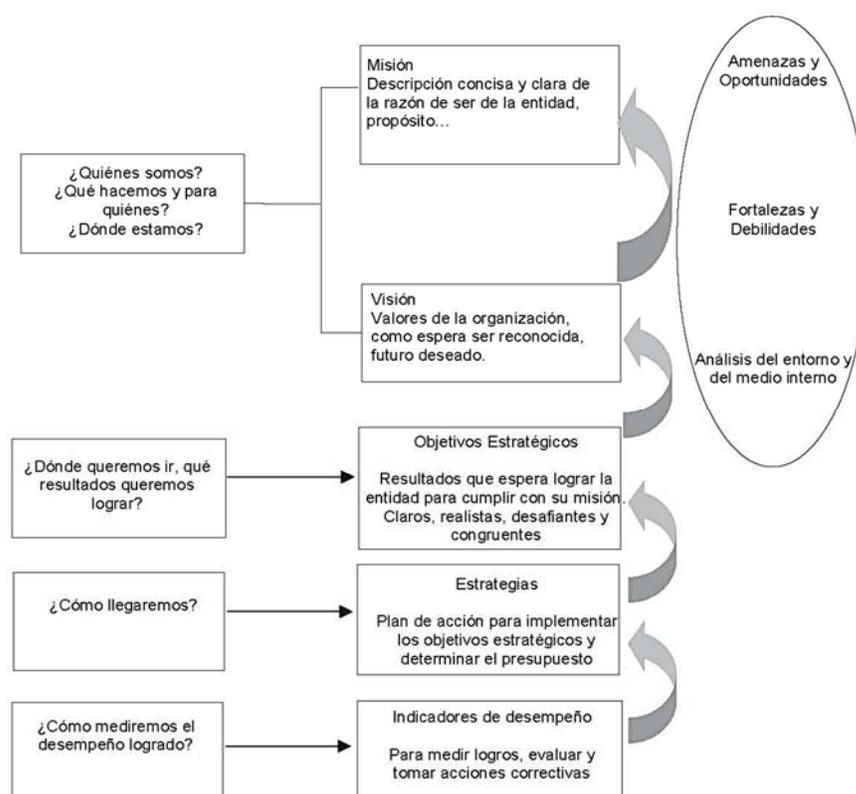


Figura 3. Diagrama de las Fases del Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: CEPAL, 2011.

4.2.2 Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público

Las mejores prácticas en el uso de la PE en el ámbito público enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a ciertos requisitos, entre las cuales mencionamos (CEPAL, 2011) (figura 4):

- Participación de los responsables de los programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.
- El proceso de PE debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.
- En el marco del proceso presupuestario anual, un proceso básico de PE puede ser abordado de forma oportuna en aspectos como, la revisión del desempeño de los productos finales en base al monitoreo de los indicadores de desempeño, revisión del desempeño actual y el comprometido para el siguiente año, un breve análisis del entorno y del ambiente interno.
- Para saber si se ha cumplido con los objetivos propuestos, es necesario que la PE sea la fase previa del control de la gestión.

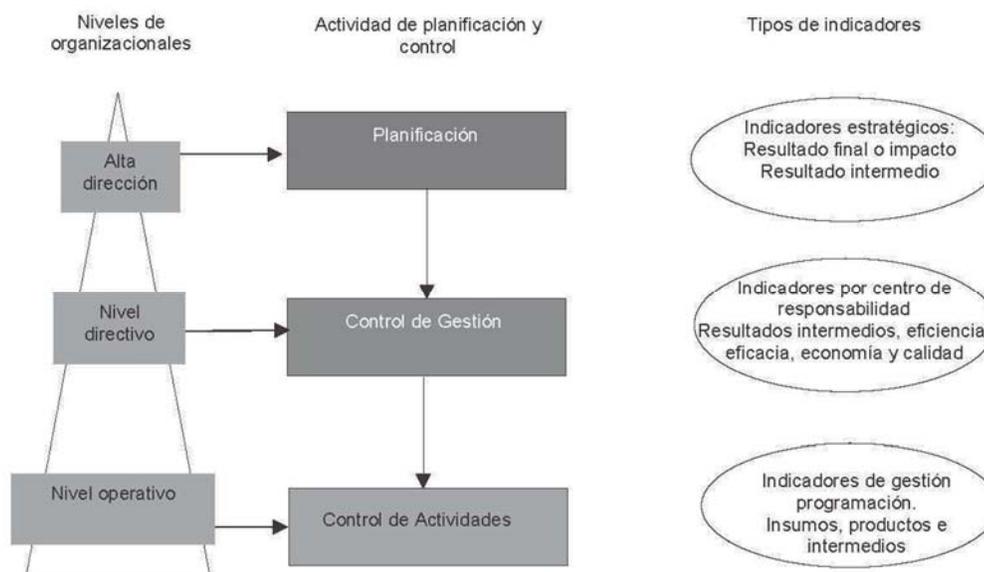


Figura 4. Diagrama de Actividades de Planificación y tipos de Indicadores

Fuente: en CEPAL, 2011.

4.2.3 Cuadro de mando integral e indicadores de gestión

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión estratégica que trata de articular la correcta implantación de la estrategia a través de indicadores financieros y no financieros. Evalúa la actuación a partir de distintos indicadores no exclusivamente financieros agrupados en torno a cuatro perspectivas fundamentales: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento; todas ellas están interrelacionadas (Santos y Fidalgo, 2004).

Estas relaciones se pueden presentar como de causa y efecto, dejando claro que la acción en cualquiera de esas perspectivas probablemente repercutirá sobre las demás. El CMI trata de traducir la misión y la estrategia explícita de una organización, en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes, que son los ámbitos en que se divide la empresa, para realizar el trabajo (Santos y Fidalgo, 2004).

Las cuatro perspectivas clásicas, son a) la perspectiva financiera, que trata de analizar la estrategia desde la dimensión del propietario-inversor, b) la perspectiva del cliente, que analiza la percepción de la empresa por parte del cliente, c) la perspectiva de los procesos internos, que trata de buscar la excelencia en los procesos internos, y d) la perspectiva del aprendizaje y crecimiento (figura 5) (Santos y Fidalgo, 2004).

El éxito en el diseño e implantación del CMI depende esencialmente de cuatro aspectos fundamentales: de la definición de la estrategia, de la selección de mediciones, del proceso de creación y de la filosofía que se trata de comunicar a través del CMI. La mayor dificultad se produce en el momento de poner en práctica la estrategia previamente formulada.

En su esencia, el CMI es una herramienta de gerencia que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal, que informa a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos. Colabora con un sistema de control de gestión dado que entrega a la dirección de una institución un instrumento para evaluar el cumplimiento de la estrategia, y para alinear las conductas hacia el logro de los objetivos estratégicos organizacionales (CEPAL, 2005).

En la etapa de monitoreo y seguimiento, la metodología del CMI permite interrelacionar en forma sinérgica los indicadores de desempeño, para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los usuarios, de la institución, del programa de gobierno, los procesos internos, la innovación y el aprendizaje (CEPAL, 2005).

Se definen indicadores para cada perspectiva de actuación de la organización: desde la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno, humana y de desarrollo. En cada perspectiva hay varias maneras que los indicadores “cubran” los factores de éxito más relevantes (CEPAL, 2005).



Figura 5. Dimensiones de la metodología del CMI

Fuente: en Santos y Fidalgo, 2004.

La organización tiene como objetivo central entregar información sobre el grado de cumplimiento de las metas, las cuales están asociadas a determinados productos que se generan en diferentes áreas de la organización, los cuales tienen directivos o ejecutivos a cargo y son responsables por ellos (CEPAL, 2005).

El paso siguiente a la identificación de lo que se medirá, es establecer las responsabilidades institucionales y organizacionales por dicho cumplimiento; de esta manera un requisito central para operativizar los indicadores tiene que ver con la asignación de productos, metas e indicadores a cada una de las divisiones o áreas que tienen asignada dicha producción.

Esta acción implica desarrollar “Centros de Responsabilidad”, los cuales tienen las siguientes características (CEPAL, 2005):

- Tienen productos estratégicos claramente asignables.
- Tienen objetivos traducidos en metas concretas a alcanzar.
- Tienen a la cabeza un directivo responsable del cumplimiento de esos objetivos.
- Dicho directivo no sólo cuenta con la responsabilidad, sino que también con la autoridad y las atribuciones para tomar las decisiones necesarias para el logro de los objetivos.
- Tienen asignados recursos humanos, materiales y financieros.

4.2.4 Unidades de control de gestión

El rol de la Unidad de Control de Gestión es clave para asegurar que los indicadores contruidos fluyan por toda la organización y permitan la realimentación sobre los resultados.

La medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución (OCDE/PUMA 1998 en CEPAL, 2005).

En términos generales, los requisitos para un buen funcionamiento de estas Unidades de Control de Gestión (figura 6) (CEPAL, 2005.) son:

- Ubicación estratégica, cercana a la Dirección y participante de las instancias directivas.

- Permanente realimentación y empoderamiento para establecer su relación con los Centros de Responsabilidad.
- Recursos suficientes para desarrollar un Sistema de Información que permita el flujo adecuado de la información.

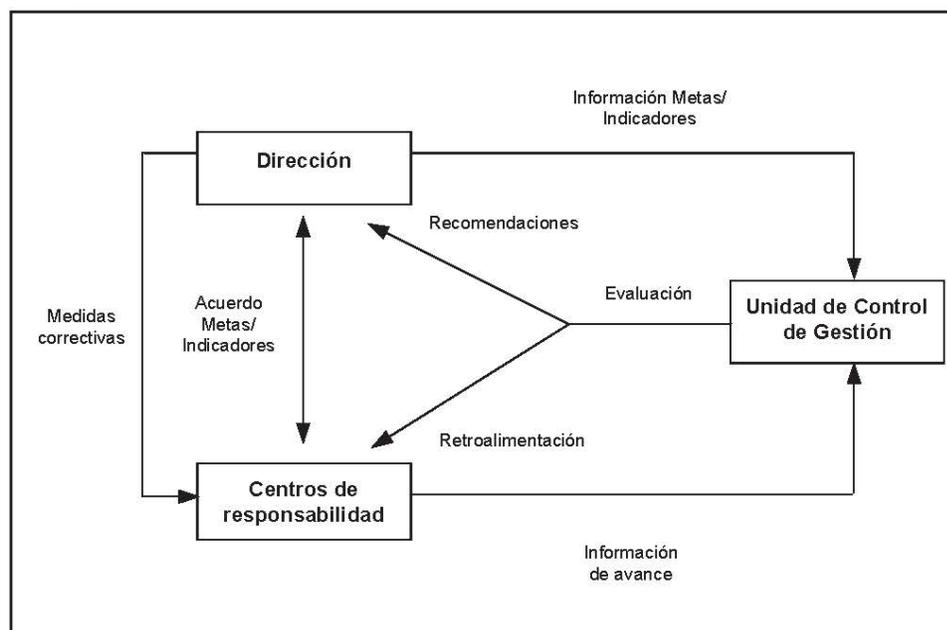


Figura 6. Diagrama de modelo de funcionamiento de una Unidad de Control de Gestión.

Fuente: en CEPAL, 2005.

4.3 Marco institucional de la GRD y la gestión municipal del riesgo en Costa Rica

A continuación, se presenta una revisión básica del marco institucional de la gestión de riesgo a nivel nacional y municipal, basado en documentos publicados por la Comisión Nacional de Prevención de Riesgo y Atención de Emergencias en los últimos cuatro años; los cuales incluyen la Política y el Plan Nacional de Gestión de Riesgo y el avance de la gestión de riesgo a nivel municipal.

4.3.1 Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030 (CNE, 2015a)

El marco institucional en el que descansa la Política Nacional de Gestión del Riesgo está antecedido de un proceso histórico de eventos de desastre, construcción de normas y planes, de los ámbitos nacional e internacional.

A nivel nacional, el fundamento jurídico de la PNGR lo constituye la Ley No 8488, en su artículo no. 5, la cual indica que, la política de gestión del riesgo constituye un eje transversal de la labor del Estado costarricense; articula los instrumentos, los programas y los recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, institucionales y sectoriales, orientadas a evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de las emergencias en todas sus fases (CNE, 2015a).

Toda política de desarrollo del país debe incorporar tanto los elementos necesarios para un diagnóstico adecuado del riesgo y de la susceptibilidad al impacto de los desastres, así como los ejes de gestión que permitan su control (CNE, 2015a).

Además, la Ley crea dos instrumentos para el cumplimiento de la Política, El Sistema Nacional de Gestión de Riesgo (SNGR) para la promoción y ejecución de los lineamientos de la política pública y el Plan Nacional de Gestión de Riesgo como instrumento de planificación estratégica (CNE, 2015a).

La PNGR presenta cinco ejes temáticos bajo los cuales delimita los principales problemas públicos que deben ser abordados. Los Ejes de la Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030 son:

- Generación de Resiliencia e Inclusión Social,
- Participación y Desconcentración para la Gestión del Riesgo,
- Educación, Gestión del Conocimiento,
- Inversión Financiera Sostenible, Infraestructura y Servicios,
- Planificación, Mecanismos e Instrumentos Normativos para la Reducción del Riesgo (CNE, 2015a).

Estos ejes, con los contenidos señalados, son la base para elaborar el Plan Nacional de Gestión del Riesgo, en el que se delimitarán las acciones estratégicas, metas y responsables. A efecto de clasificar las acciones bajo un enfoque sistémico que permita el seguimiento, se tendrán presente los denominados Ámbitos Transversales de Gestión (figura 7) (CNE, 2015a).



Figura 7. Articulación entre Ejes y Ámbitos de Gestión de la PNGR 2016-2030

Fuente: Picado, C. 2015 en (CNE, 2015a).

4.3.2 Plan Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2020.

El PNGR 2016-2020 es un instrumento de enfoque estratégico destinado a orientar a todos los actores de la actividad nacional en el cumplimiento de la Política. El Artículo N° 8 de la Ley N° 8488 hace imperativo la consideración de los contenidos del Plan Nacional de Gestión de Riesgo en la planificación de las instituciones, de tal modo que tanto la Política en su ámbito más conceptual.

PNGR en su nivel más operativo e inmediato, son instrumentos de orientación estratégica a partir de los cuales, los actores del SNGR definen su accionar, de la misma forma que la CNE, en su rol de rectoría de la gestión del riesgo, está obligada a basarse en estos instrumentos para orientar en el periodo de vigencia de los instrumentos, las acciones del Sistema y la asesoría a todos los actores que son parte de éste. (CNE, 2015b).

El PNGR tiene como objetivo, “Propiciar la aplicación de la Política Nacional de Gestión del Riesgo, tendiente a reducir las condiciones de vulnerabilidad, evitar las pérdidas y favorecer la recuperación ante posibles eventos de desastre, entendido esto como una responsabilidad de las instituciones del Estado Costarricense, promoviendo la participación del Sector Privado y la sociedad civil organizada, en el marco del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo” (CNE, 2015b).

El plan se estructura a partir de los tres ámbitos de acción, (1) Reducción de Riesgo, (2) Preparativos y Respuesta y (3) Recuperación; delimitando las acciones, metas y responsables atinentes a cada uno de los cinco lineamientos estructurados por ejes, el cual se constituye en una agenda de trabajo para cada uno de los Subsistemas del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo relacionada con los cinco ejes de la Política, de modo que, por medio de los comités de seguimiento de tales subsistemas, se logre “gerenciar” el plan (CNE, 2015b) (figura 8).

En este punto el PNGR para este horizonte temporal abarca 25 lineamientos en sus tres ámbitos de acción, 98 acciones estratégicas y espera generar 238 productos, de los cuales son responsabilidad directa, indirecta o se está en relación en algún grado el ámbito municipal, 60 productos.

Además, menciona con participación directa como coordinador de acciones o involucrado directo, a la Municipalidad, a los Alcaldes, así como los Comités Municipales de Emergencias (CME), presididos por los Alcaldes.



Figura 8. Articulación entre Ejes y Ámbitos de Gestión de la PNGR 2016-2020

Fuente: Picado, C. 2015 en CNE, (2015b).

4.3.3 Gestión Municipal del Riesgo de desastres.

Existen múltiples referencias a las obligaciones municipales relacionadas con la protección de la población y la administración sostenible de su territorio.

La Constitución Política en sus artículos 169 y 170 delega en las Municipalidades una responsabilidad determinante como administradoras de los intereses y servicios locales de los cantones, así como una autonomía para el desempeño de estos quehaceres; esto implica la responsabilidad del gobierno local por la promoción del bienestar y la seguridad humana en un contexto de desarrollo, cuya sostenibilidad se base en el equilibrio entre la ocupación planificada del territorio, la protección de los recursos naturales y el uso racional de los servicios ambientales (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

La pérdida de vidas, la destrucción de infraestructura, la interrupción de las actividades económicas incluyendo los medios de vida de los habitantes y los costos asociados a estos impactos, implican que ningún esfuerzo de desarrollo será suficiente si no se incluyen en la planificación (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

La existencia de riesgos de desastre no es ajena a las razones económicas; un desastre puede impactar a una región completa, pero es en las zonas de mayor pobreza en donde se amplifican sus efectos (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

La PNGR 2016-2030, en sus apartados de cumplimientos indica que, por medio de las municipalidades se coordinan los CME. Anota que, en más de 20 municipios, la CNE ha desarrollado estudios de amenaza donde se han generado procesos de capacitación y desarrollado obras vecinales por emergencia.

Menciona que al menos cinco cantones (San José, Escazú, Santa Ana, Moravia, Cartago) cuentan con oficinas de gestión del riesgo. Más recientemente se tiene la de Osa, Turrialba y Alajuelita (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

Las Municipalidades son, en los últimos años, el principal actor para el cual trabaja la CNE, sin embargo, estas no responden a las consultas que la CNE les realiza. La relevancia de este actor, particularmente en lo referente a las medidas de planificación del uso de la tierra y el ordenamiento territorial, obliga a la identificación de alternativas novedosas de comunicación e interacción. Además, deben generarse mecanismos de motivación para lograr que los gobiernos locales mejoren la respuesta a las demandas de información de la CNE” (CNE, 2015a).

Dada la complejidad que implica la reducción y control de los riesgos de desastre, es claro que esta tarea no puede ser emprendida de manera centralizada ni a cargo de una sola institución. Se requiere de decisiones políticas, basadas en evidencia y criterios técnicos, insertadas en la planificación del desarrollo local a largo plazo (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

Algunos referentes legales relacionados con la municipalidad y la gestión del riesgo de desastre son (tomado de MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014):

- Constitución Política de la República de Costa Rica.

Artículos 169 y 170 delegan en las municipalidades una responsabilidad como administradoras de los intereses y servicios de los cantones, y les otorga una autonomía para el desempeño de estos quehaceres.

- Código Municipal Ley No. 7794 y sus reformas.

Establece en su artículo 3, que la jurisdicción territorial de la municipalidad es el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno municipal. El gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales estarán a cargo del gobierno municipal.

La municipalidad podrá ejercer las competencias municipales e invertir fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de fines locales, regionales o nacionales, o para la construcción de obras públicas de beneficio común, de conformidad con los convenios que al efecto suscriba.

- Ley Nacional de Emergencia y Prevención del Riesgo No. 8488.

El Capítulo II de la Ley Nacional de Emergencia y Prevención del Riesgo 8488 (artículos 5 al 9) establece la Política de Gestión del Riesgo como un eje transversal de la labor del Estado Costarricense, cuyo fin último es evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de las emergencias en todas sus fases, para lo cual toda política de desarrollo del país debe incorporar diagnósticos del riesgo de desastre, la susceptibilidad a los desastres y los elementos de gestión para su control.

Crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo para articular las tareas de las instituciones del Estado, el sector privado y la sociedad civil en torno a un plan nacional de gestión del riesgo que instrumentaliza la implementación de la política nacional de gestión del riesgo de desastre.

Además, establece que todos los órganos y entes del Estado deben incluir en planificación las orientaciones señaladas en el Plan Nacional de Gestión del Riesgo y considerar el componente de prevención y mitigación del riesgo de desastre en la formulación del desarrollo urbano.

Así mismo los artículos 27 y 45 de la ley 8488 hacen referencias a la presupuestación para el control de riesgo de los desastres y aprovisionamiento de recursos para la gestión de riesgo y preparativos para situaciones de emergencia.

Esta partida será utilizada por la propia institución, con el asesoramiento de la Comisión; para ello se considerará el Plan Nacional de Gestión del Riesgo. La Contraloría General de la República deberá fiscalizar la inclusión de esa partida (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

- Ley de Planificación Urbana No. 4240

Regula la política de Vivienda y Urbanismo del país, estableciendo la elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo Urbano, de Planes Reguladores, de Planificación Urbana, de uso de la Tierra y de Zonificación, y dicta directrices para prohibir los usos no compatibles con la zonificación establecida por las municipalidades en los Planes Reguladores (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

- Ley Orgánica del Ambiente No.7554

Es una norma marco para dar integralidad y coherencia a la normativa ambiental como “un conjunto armónico e interrelacionado de objetivos, orientados a mejorar el ambiente y manejar adecuadamente los recursos naturales”.

Esta ley marco ha dado origen a gran cantidad de políticas, estrategias y planes que son de observancia obligatoria por los municipios y que se relacionan en muchos de los casos con la visión de integralidad de la gestión del riesgo de desastres (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

- Ley Forestal No. 7575

Esta ley establece la responsabilidad del Estado en la conservación, protección y administración de los bosques naturales y el aprovechamiento sostenible y renovable de sus recursos (artículo 1). Establece los lineamientos de protección del patrimonio natural del Estado (Título II) y delimita con claridad las áreas de protección (Artículo 33).

- Lineamientos Generales sobre Planificación del Desarrollo Local, Contraloría General de Costa Rica

En resolución R-SC-1-2009, publicado en la Gaceta No 52 del 16 de marzo del 2009, la Contraloría General de la República establece los “Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local” (L-1-2009-CO-DFOE); constituyen un marco de referencia de carácter general, a partir del cual debe darse la emisión de normativa específica por parte del jerarca de la municipalidad o concejo municipal de distrito. Se indica las herramientas o insumos que apoyan el proceso de planificación del desarrollo local, tales como los planes de ordenamiento territorial, diagnósticos de infraestructura, servicios comunitarios, equipamiento y recursos financieros, indicadores sociales y económicos, Plan de Desarrollo Local, Programa de Gobierno del Alcalde, Plan quinquenal de gestión vial, entre otros. (Contraloría General de la República, 2009).

- Declaración de la Junta Directiva de la CNE (JD-CNE, 2011 Nº 0443)

La Junta directiva de la CNE en el 2011 emitió la declaración JD-CNE, 2011 Nº 0443, la cual establece tres aspectos, la responsabilidad en la prevención, las potestades y responsabilidades del gobierno local en el ordenamiento territorial, la actuación municipal en casos de alto riesgo y peligro inminente.

Otras normativas que vinculan el enfoque de gestión del riesgo de desastre en el desarrollo local son: el Plan Nacional de Desarrollo, Política y Plan Nacional de Ordenamiento Territorial y Plan de la Gran Área Metropolitana (MIDEPLAN, CNE, PNUD, 2014).

4.3.4 Índice de gestión de riesgo municipal

El índice de gestión de riesgo municipal (IGRM) tiene como objetivo identificar las capacidades municipales que inciden en una respuesta más efectiva en gestión de riesgo; abarca las 81 municipalidades y las 8 intendencias municipales del país, a partir de 5 variables y 25 indicadores, definidas por las capacidades municipales enfocadas en la gestión de riesgo y el quehacer municipal; Capacidad administrativa, Capacidad financiera, Capacidad de incentivar la participación social, Capacidad de planificación, Herramienta de gestión del riesgo

Los municipios se clasificaron en tres niveles de desarrollo de gestión de riesgo (CNE, 2015c):

- Bajo: Menor o igual a 30pts, necesita esforzarse mucho para mejorar.
- Medio: Entre 31 y 70pts, necesita esforzarse para mejorar.
- Alto: Mayor de 71pts, necesita mantenerse o mejorar.

En el cuadro 2 se destaca el posicionamiento de la Municipalidad de San Ramón con respecto a la provincia de Alajuela de 11 de 15 cantones y a nivel nacional ocupando el lugar número 79 de 89 municipios e intendencias evaluadas; además con un presupuesto para atención de emergencia de 0.7 % y 0.13%, en los años 2012 y 2013 respectivamente.

Cuadro 2. Índice de Gestión de Riesgo Municipal para el país, Municipalidad de San Ramón y Cantón de Alajuela

Nivel	Capacidad					Calificación Ponderada
	Administrativa	Herramienta de Gestión de Riesgo	Financiero	Participación Social	Planificación	
A nivel País	5.83	7.15	8.15	3.88	6.34	31.34
Provincia de Alajuela	4.76	4.47	7.50	2.80	4.93	24.46
Municipalidad de San Ramón	5.71	0.00	10.00	2.50	0.00	18.21

Fuente: a partir de CNE, (2015c).

Dentro de las principales conclusiones mencionadas en el estudio se tienen (tomado de CNE, (2015c)):

- La Gestión de Riesgos no es un tema de relevancia para la administración municipal; ésta se desarrolla únicamente como un mecanismo de respuesta a las situaciones de emergencia que se viven en el cantón.
- Los procesos de Gestión del Riesgo no son desarrollados como un tema prioritario; lo hacen como un sobrecargo de funciones, lo cual coloca a la Gestión de Riesgo en un segundo orden.
- No existen metas en los Planes Anuales Operativos (PAO) de los municipios en gestión del riesgo.

Algunas recomendaciones del estudio son (CNE, 2015c):

- Para crear mejores condiciones de desarrollo de los municipios y sus territorios, es central que se generen procesos de Gestión del Riesgo, los cuales deben ser un tema prioritario y no de segundo orden. Para lograr dicho fin, las municipalidades deben contar con personal que trabaje de forma exclusiva en el tema con tengan metas claramente establecidas en su PAO.
- Es necesario que las municipalidades evolucionen de un presupuesto destinado a la realización de actividades reactivas, a la asignación de recursos para la promoción de la Gestión del Riesgo en forma integral.
- Generar un canal de comunicación efectivo entre las diferentes instituciones del SNGR, teniendo a la CNE como ente rector de éste, de forma tal que permita a los municipios desarrollar nuevas capacidades.

La base teórica planteada se integra en la metodología de trabajo, la cual incluye los conceptos de la planificación estratégica, los bases de la Política Pública en gestión de riesgo en el ámbito local y nacional, mediante la realización de reuniones de seguimiento y talleres participativos con los funcionarios del Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.

V. METODOLOGÍA

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (CEPAL, 2011).

La confección de planes estratégicos contempla el involucramiento y la participación activa de funcionarios directamente relacionado con la toma de decisiones y la implementación de los planes de acción que se han definido, desde las perspectivas de procesos, asuntos financieros, usuarios (beneficiarios), y talento humano.

La herramienta utilizada para la planificación estratégica es denominada “Balanced Scorecard”, o cuadro de Mando Integral (figura 9), el cual se define como un modelo para la gestión estratégica, que se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuadros de perspectivas de base: financiera, beneficiarios, procesos internos y aprendizaje – crecimiento, es decir, traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas (Medina, 2015).

Para nuestro caso, este proyecto se realizó bajo una modalidad participativa, a partir de las reuniones de seguimiento y presentación de los avances que fueron revisados junto con funcionarios municipales que integran el Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal, representantes de cada uno de los departamentos y de la alcaldía de la municipalidad.

El documento tendrá la categoría de propuesta, hasta tanto pueda ser expuesto y avalado por las autoridades de la Municipalidad.

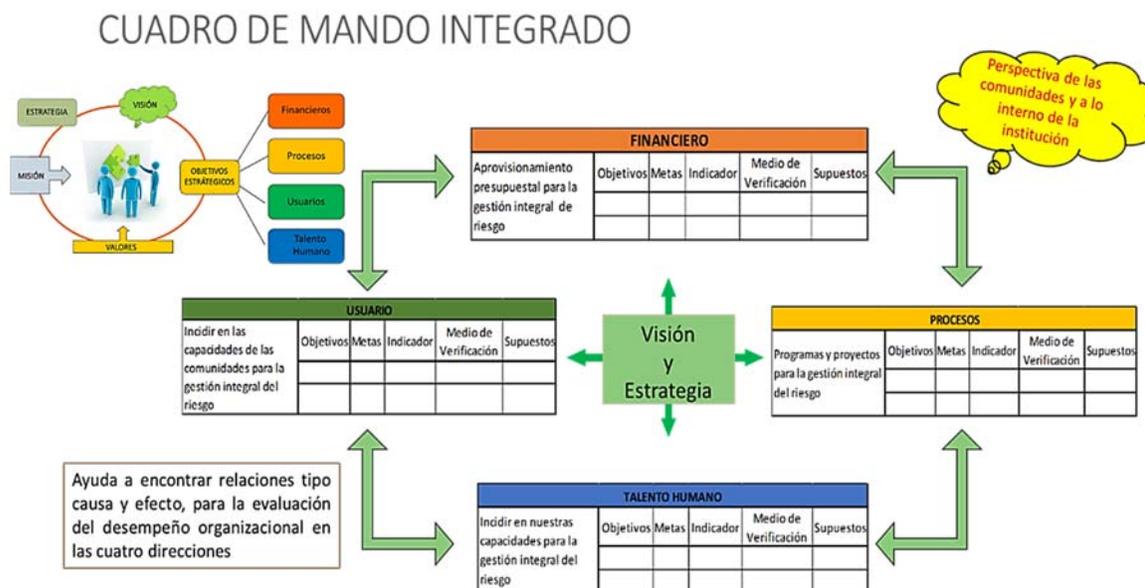


Figura 9. Cuadro de Mando Integral, Taller 4 Municipalidad de San Ramón

Fuente: A partir de Cuadro de Mando Integrado, Kaplan, S y Norton, D (1996), Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios/> Recuperado 13/11/2015.

5.1 Fase diagnóstica y de análisis de documentos

El proyecto inicia con la revisión de documentación relacionada con la planificación estratégica, los procesos de participación aplicada al ámbito público, así como el marco de referencia nacional, de las políticas y estrategias a nivel nacional referentes a la gestión de riesgo de desastres, y lo referente al ámbito municipal.

A nivel municipal se tienen las herramientas de planificación cantonal de medio y largo plazo, la estrategia a nivel institucional de corto y mediano plazo y la estructura organizacional institucional. Así como la revisión de documentos e informes generado por la institución en este ámbito y relacionadas con otras oficinas de gestión de riesgo existente.

5.2 Fase de talleres participativos para recolección de información para la propuesta

Esta fase inicia con la discusión de un documento base, que fue expuesto a los participantes de las sesiones de trabajo, las recomendaciones y correcciones fueron incluidas para la elaboración del documento de avance de la propuesta estratégica.

Como se indicó anteriormente el grupo de trabajo principal está constituido por el Comité de coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal, el cual trabajo desde el año 2015, la temática de gestión de riesgo y el plan cantonal de emergencia, se encuentra constituido por personeros de diferentes departamentos, entre ellos la Unidad de Gestión Ambiental, Departamento de Ingeniería, de Recursos Humanos, Trabajo Social, Bienes Inmuebles, además se con la participación de personeros de otras instituciones que son parte del Comité Municipal de Emergencia y la colaboración de la alcaldía municipal.

Las primeras reuniones de trabajo, se realizaron entre los meses de enero y febrero del año 2017, donde se incorporaron las consideraciones y propuesta de las sesiones de trabajo del comité durante la conformación del plan de emergencia cantonal de San Ramón en el año 2015, así como los aportes para el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2025 y el Plan Estratégico Municipal 2016-2020 y desde la Sección de Geología de la Unidad Ambiental de la Municipalidad de San Ramón.

Una vez analizada la información y formulada una propuesta, se realizó una segunda ronda de talleres entre los meses de enero y marzo del año 2018, donde se validó el plan estratégico con sus objetivos, metas e indicadores, se estableció una calendarización de cumplimiento y se validaron las responsabilidades y funciones básicas de la unidad de gestión propuesta y sus funcionarios.

Las sesiones variaron de 4 a 6 horas, para lo cual se utiliza una matriz de Excel como guía para la recolección de la información, ideas y actividades, las cuales son interrelacionadas con otras herramientas internas existentes para la formulación de la propuesta final; en la misma se realiza la priorización de las actividades.

A continuación, se indican los 8 talleres o sesiones de trabajo (anexo 2):

- Taller # 1, Presentación e inicio del proyecto, Propuesta de Plan Estratégico para la inclusión de los procesos de Gestión de Riesgo en la Municipalidad de San Ramón, San Ramón de Alajuela, enero 2017.
- Taller # 2, Establecimiento del Contexto Interno e Externo ante la Gestión de Riesgo y las Herramientas de Planificación, enero 2017.
- Taller #3, Establecimiento del Contexto Interno e Externo ante la Gestión de Riesgo y las herramientas de planificación, continuación, febrero 2017.
- Taller #4, Establecimiento del Marco Estratégico y Objetivos estratégicos de la propuesta, febrero 2017.
- Taller #5, Presentación preliminar de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal, enero 2018.
- Taller #6, Presentación preliminar de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal, continuación, febrero 2018.
- Taller #7, Trabajo en la definición de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal, marzo 2018.
- Taller #8, Trabajo en la revisión de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal, continuación, marzo 2018.

5.3 Fase de creación de las propuestas y priorización de proyectos

Una vez obtenida la información base, se utiliza la matriz de Excel mencionada anteriormente para relacionar y ordenar la información de manera lógica, obteniendo los objetivos específicos, brechas y actividades o proyectos a desarrollar, metas, indicadores y la agenda de seguimiento y cumplimiento, según la guía para la presentación de la estrategia (Alpízar, 2015).

La propuesta se completa con el análisis de los proyectos propuestos y se hace una priorización a partir de dos matrices de valoración, para tener un punto de comparación y el grado de articulación de las actividades plateadas con la propuesta misma y su posibilidad de ejecución, en función de diferentes variables cualitativas tanto a lo interno de la institución, como las percepciones de los funcionarios.

Los ejercicios de priorización están basados en Alpízar (2015), sin embargo, se hace varios ajustes a las variables y asignación de puntaje para una mejor comprensión y manejo por parte de los participantes.

Priorización 1: Matriz de Ponderación:

En el primero caso se tiene una matriz de ponderación de proyectos, con 5 variables, con un puntaje máximo de 10, por lo que cada proyecto individual pueda alcanzar como máximo 100 puntos (cuadro 3 y cuadro 4).

La asignación de puntos se hace de 0 a 10 a partir de 5 variables cualitativas entendidas como:

- Aplicabilidad de la metodología: la posibilidad real de implementación de la actividad por la institución.
- Viabilidad y factibilidad financiera: se pueden generar o se cuenta con recursos económicos para la ejecución de la actividad.
- Membresía institucional: cuenta con el respaldo o representa el pensamiento o políticas de la institución para su ejecución.

- Generación de competencias en el equipo de trabajo: tiene un impacto positivo en el talento humano y procesos de la institución.
- Gestión institucional municipal: permite el cumplimiento de metas, compromisos o normativa externa e interna.

Una vez obtenido el puntaje, se compara con los rangos cuantitativos que se muestran en la tabla 4, que va desde “Mejor Solución, Ejecutar, Mayor Complejidad y Descartar”, donde cada rango de priorización se entiende como:

- Mejor Solución: son aquellos proyectos que alcanzaron un puntaje mayor a los 90 puntos y significa que se pueden ejecutar como una prioridad, de alto impacto y de interés por parte de la institución.
- Ejecutar: son proyectos que alcanzaron entre 76 y 89 puntos y se asocia a proyecto que pueden tener una menor urgencias para la institución, pero son parte integral del proceso.
- Mayor Complejidad: son proyectos que se ubican entre los 51 a los 75 puntos, están relacionados con proyectos que pueden tener o no interés para la institución en un menor grado y si la ejecución tiene limitantes de tipo presupuestario o de talento humano o de falta de tecnología. También pueden estar relacionados a proyectos que tiene la participación de terceros o necesidad de resoluciones de tipo legal que deben ser aprobados en otros ámbitos estatales.
- Descartar: son proyectos que no están alineados a la estrategia y aunque pueden ser atractivos, no tienen factibilidad económica y no son de interés de la institución. Sin embargo, estos proyectos se deben incorporar al análisis dado que podrían adquirir interés o relevancia, si cambia alguna condición, ya sea de tipo estructural o no estructural.

El ejercicio se realiza para cada una de las perspectivas y para todos los proyectos propuestos.

Cuadro 3. Rangos de priorización por criterios de ponderación para los proyectos

Priorización 1	Rangos de priorización			
	Mejor Solución	Ejecutar	Mayor Complejidad	Descartar
	I	II	III	IV
	100-90	89-76	75-51	50-0

Fuente: a partir de Alpízar, 2015.

Cuadro 4. Ejemplo de priorización por criterios de ponderación institucional para los proyectos

Criterio de valoración institucional.	Se puede llevar a cabo en la institución?	Se cuenta con recurso económico para ejecutarla?	Hay interés de la institución para su ejecución?	Tiene un impacto positivo en la institución?	Permite cumplir con normativa externa e interna?		
PERSPECTIVA DE USUARIO							
Proyecto o Actividad	Aplicabilidad de la Metodología.	Viabilidad y factibilidad financiera.	Membresía institucional.	Generación competencias en el equipo de trabajo.	Gestión institucional municipal.	TOTAL PUNTOS	RANGO
	10	10	10	10	10		
U1. 12 Plan de Continuidad del Servicio actualizado aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos	8	7	9	9	10	86	II
	80	70	90	90	100		
U2.13 Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado de manera regular	10	7	9	10	10	92	I
	100	70	90	100	100		
U2.14 Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de retroalimentación	8	7	7	8	7	74	III
	80	70	70	80	70		
U2.15 Programa de Reducción de Riesgo y Resiliencia en el ámbito local, de iniciativa conjunta	8	6	7	9	8	76	II
	80	60	70	90	80		
U2.16 Proyectos institucionales sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal	8	8	8	9	9	84	II
	80	80	80	90	90		
U2.17 Se articulan esfuerzos de las diferentes instituciones del cantón para realizar actividades para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres	8	7	8	9	7	78	II
	80	70	80	90	70		

Fuente: a partir de Alpízar, 2015.

Priorización 2: Matriz Impacto de Desempeño / Facilidad de Implementación:

El segundo ejercicio de priorización se realiza a partir de una matriz de Impacto de Desempeño versus Facilidad de Implementación, los cuales luego son mostrados en un gráfico de dispersión, tal como se muestra en la figura 10.

Los valores de Impacto de Desempeño se establecen de bajo a alto con rangos de 0 a 50 y de 51 a 100 respectivamente y se grafican en el eje Y; mientras que los valores de Facilidad de Implementación se valoran de fácil (0-50) y difícil (51-100) y se grafican en el eje X.

El criterio de Impacto de Desempeño se entiende como el impacto positivo que tiene el proyecto (actividad propuesta) tanto a lo interno de la estructura y ambiente de la organización y el alcance de las metas establecidas en las herramientas de planificación existentes; así como a lo externo, en nuestro caso hacia las organizaciones comunales y proyectos de desarrollo.

En caso de la Facilidad de Implementación, se asocia con la posibilidad real de la organización para implementar, ejecutar, supervisar el proyecto propuesto, relacionado directamente con la factibilidad económica y de talento humano que posee la organización.

El gráfico de dispersión se divide en cuatro bloques de igual proporción y se le asignan calidades a cada uno de los cuadrantes enumerados en orden a favor de del movimiento de las manecillas del reloj, tal como se describen (figura 10):

- Cuadrante I, Ejecutar Inmediatamente: corresponde a los proyectos que se consideran de fácil ejecución, aunque no tiene un alto impacto de desempeño, pero deben ser ejecutados como parte integral de la propuesta.

- Cuadrante II, Mejor Solución: corresponden a proyectos de alto impacto, de fácil a mediana dificultad de ejecución y que son considerados estratégicos dentro de la propuesta.
- Cuadrante III, Mayor Complejidad: son proyectos importantes para la propia ejecución de la propuesta, pero se consideran como de mayor complejidad, debido a que están asociados a decisiones de niveles políticos y de índole presupuestario.
- Cuadrante IV, Descartar: son proyectos de bajo impacto y de difícil ejecución, se deben incorporar al análisis dado que podrían adquirir interés o relevancia, si cambia alguna condición de tipo estructural o no estructural.

Ambos ejercicios se realizan para cada una de las perspectivas y para todos los proyectos propuestos y su diferenciación radica en que, el primero tiene aspecto de índole estructural y de políticas de la institución o de la administración y el segundo intenta medir cómo se percibe a sí mismo el personal ante el reto o las metas planteadas, como parte del proceso de planteamiento de la propuesta estratégica y la metodología participativa.

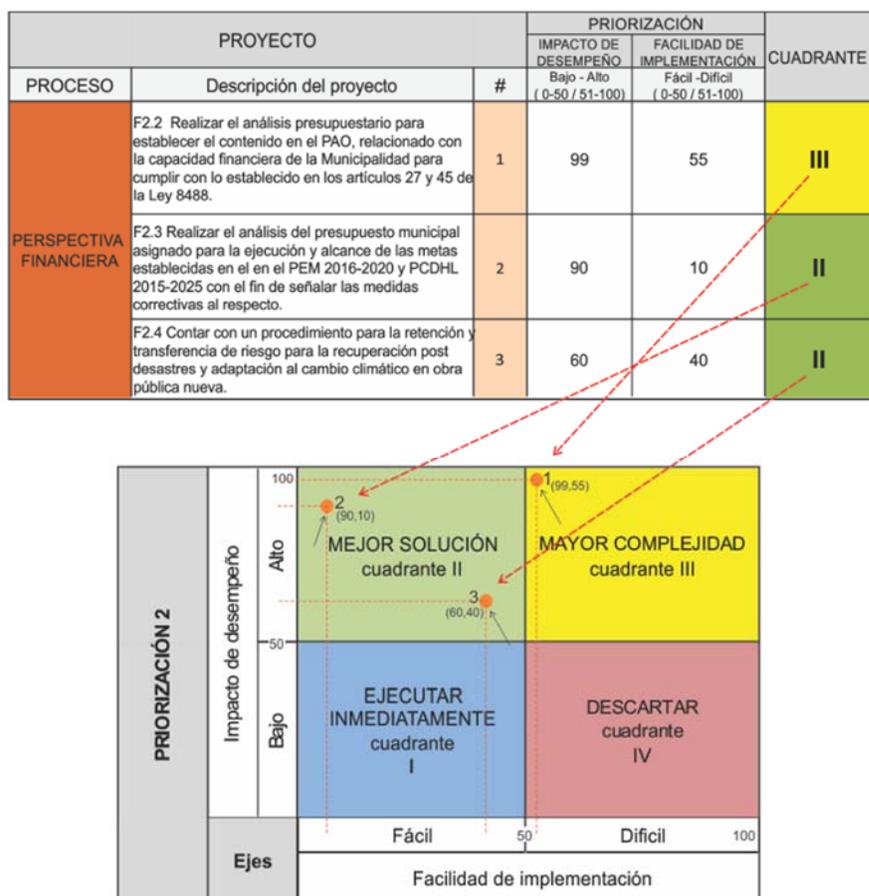


Figura 10. Ejemplo de Priorización 2, Matriz de Impacto de Desempeño versus Facilidad de Implementación

Fuente: a partir de Alpízar, 2015.

El proyecto de graduación fue planteado para ser ejecutado en doce (12) meses calendario, subdividido en cuatro trimestres, y en tres etapas básicas, recopilación de la información y reuniones de seguimiento, análisis de la información y confección de la propuesta, así como la preparación y presentación del documento final que contiene los productos obtenidos.

Se espera que este ejercicio académico pueda ser acogido y puesto en marcha a partir del segundo semestre del año 2018 por parte de la Municipalidad de San Ramón.

VI. ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN

6.1 Antecedentes de la incorporación del enfoque de la Gestión de Riesgo de desastres en los procesos institucionales

La propuesta de trabajo en su resultado final, incorpora el análisis de los planteamientos estratégicos y líneas de acción establecidos en los instrumentos de planificación vigentes, entre ellos, el Plan Estratégico Municipal 2016-2020, Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2025, el Plan de Ordenamiento Territorial, la Política Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2030 y el Plan Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2020, así como los establecidos en los lineamientos de la normativa legal y sus reglamentos a nivel nacional e internacional, de manera puntual para el ámbito de la reducción de riesgo de desastres.

Se parte del supuesto que las herramientas de planificación local incluyen el marco legal y los lineamientos a nivel nacional.

Como antecedentes se presenta lo referente a la Municipalidad de San Ramón, donde en el año 2016 se concluyó el proceso de la confección del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2025 y el Plan Estratégico Municipal 2016-2020. De éstos, puntualmente se extrae información básica del cantón en relación con el perfil poblacional, índice de desarrollo humano y de competitividad y las áreas estratégicas definidas para el cantón hasta el año 2030.

Además, se usa como base la propuesta del nuevo Manual de Organización y Funcionamiento de la Municipalidad, el cual se encuentra en proceso de aprobación por la administración de la Municipalidad, haciendo énfasis en los ítems donde las herramientas de gestión destacan temas relacionado con la gestión de riesgo de desastre.

6.2 Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2030

En el caso del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL) 2016-2030, se identifican siete áreas estratégicas de desarrollo (Municipalidad de San Ramón, 2015a):

- Desarrollo Económico Sostenible
- Desarrollo Sociocultural
- Seguridad Humana
- Educación
- Infraestructura
- Servicios públicos
- Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial.

A diferencia del PEM, en el PCDHL no se menciona expresamente la incorporación de temas relacionados con la gestión de riesgo, pero se tienen oportunidades de incidir de manera positiva, por ejemplo, en el área de Seguridad Humana, donde se mencionan como objetivos específicos el “Promover acciones para la prevención del riesgo socio ambiental de los habitantes con su entorno natural” y se establecen como líneas de acción prioritarias las siguientes:

- Consolidar Comités Locales de Emergencia con su respectivo Plan de Acción.
- Informar a la comunidad sobre zonas de riesgo de construcción y fiscalización por parte de la municipalidad.
- Consolidar el Plan Regulador Territorial.

Así mismo, se identifica el área de “Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial”, donde un objetivo específico es “Desarrollar condiciones institucionales que promuevan el cambio progresivo del diseño urbano, ornato y manejo sostenible de los recursos ambientales del cantón” y se presenta como Línea de acción la “Revisión y actualización del Plan Regulador”.

En este punto, la ejecución del ejercicio estratégico puede contribuir con una guía para direccionar los esfuerzos, generar capacidades y encadenamientos para facilitar la incorporación de la variable de Gestión de Riesgo de manera eficaz y eficiente en la Gestión del Desarrollo Local, a partir de los planteamientos estratégicos y líneas de acción establecidos en los instrumentos de planificación local mencionados, así como lo establecido en las políticas, planes, leyes y reglamentos nacionales y lineamientos internaciones.

6.3 Plan Estratégico Municipal (PEM) 2016-2020

Tanto en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2025 como el PEM dentro de su análisis muestra que San Ramón es un cantón con una densidad de población media, distribuida en ciudades pequeñas, a lo largo de todo el cantón, basado en el Censo de Población del 2011.

Para esa época los habitantes sumaban un poco más de 80 mil personas, con una distribución levemente superior de mujeres sobre los hombres, distribuidos en un total de 26.870 viviendas con un poco más de 3 personas en cada una (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

El 33,9% de la población del cantón tiene 19 años o menos, y en el otro extremo de la pirámide poblacional se encuentra el grupo de adultos mayores que representan el 8,0% (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Ello implica una población económicamente activa (PEA) bastante amplia en relación al conjunto poblacional que podría estar estimado en cerca del 76,9% (población entre 19 y 64 años) (cuadro 5). (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Cuadro 5.Perfil poblacional de San Ramón

Población				Viviendas					
				Total	Viviendas individuales			Viviendas colectivas	
	Total	Hombres	Mujeres		Total	Ocupadas	Desocupadas	Promedio ocupantes	
Costa Rica	4 301 712	2 106 063	2 195 694	1 360 055	1 359 168	1 211 964	147 204	3,5	887
San Ramón	80 566	39 549	41 017	26 881	26 870	23 301	3 569	3,4	11

Fuente: INEC. Censo de población 2011 (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

La población de este cantón es relativamente joven, con un amplio contingente de personas para enfrentar los retos del desarrollo humano en las siguientes décadas y que presionará para la prestación de servicios como educación y empleo. (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

San Ramón es un cantón ligeramente más urbano que rural, tomando en cuenta la distribución espacial de las personas, pues en la urbe se asienta el 52,9% de su población, mientras el resto se distribuye en los distritos alejados y las zonas periféricas a las ciudades, que inclusive son los de mayor tamaño (cuadro 6).

Cuadro 6. Población urbana y rural del cantón de San Ramón

	Total			Urbano			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Costa Rica	4 301 712	2 106 063	2 195 694	3 130 871	1 509 161	1 621 710	1 170 841	596 902	573 939
San Ramón	80 566	39 549	41 017	42 630	20 417	22 213	37 936	19 132	18 804

Fuente: INEC. Censo de población 2011, (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

La comparación con los datos nacionales indica que San Ramón reproduce el hecho de que la cantidad de mujeres es mayor a la de hombres, tanto en el ámbito nacional como urbano.

El Censo del 2011 permite complementar el perfil cantonal de San Ramón con datos sobre sus actividades económicas relevantes y la distribución del empleo al interior de ellas. La siguiente figura muestra la ocupación en este lugar, de acuerdo a las principales ramas de actividad económica (Municipalidad de San Ramón, 2015b) (figura 11).

Los datos muestran que San Ramón no es un cantón eminentemente agropecuario, ni de corte rural, como se evidenció en la distribución poblacional. La mayoría de las personas se dedican al comercio y la reparación de vehículos, seguido de la agricultura y ganadería y las actividades de tipo industrial (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

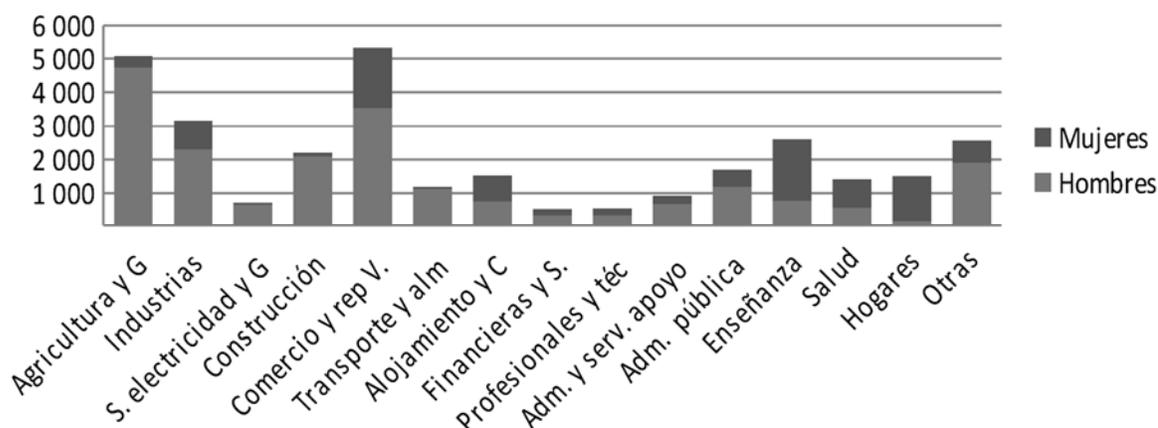


Figura 11. Gráfico de la población ocupada por rama de actividad

Fuente: INEC, censo de población 2011(en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Las actividades económicas que más absorben mano de obra femenina son la enseñanza (escuelas, colegios y otros), seguido del comercio y el trabajo en los hogares (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Otras actividades productivas de importancia son la construcción, la administración pública y las actividades ligadas al turismo, como el alojamiento y venta de comidas, sobre todo en la zona norte del cantón y levemente en el distrito central.

Además del trabajo en San Ramón, grandes contingentes de mano de obra salen todos los días a trabajar fuera del cantón, principalmente en San José y otras cabeceras de provincia (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Debido a la cercanía con la capital, el nivel formativo de la población y el exiguo desarrollo de su estructura productiva, San Ramón no absorbe toda su fuerza de trabajo, sino que ésta viaja a trabajar todos los días fuera de ahí. De hecho, la tasa de desempleo abierto es de 2.9, lo cual lo ubica en una situación mejor que todo el país, donde este indicador es de 3.4, según INEC, 2011 (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

En el plano social, el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal, muestra que para el 2011 la tasa de alfabetización adulta era de un 97% en el cantón, evidenciando amplia cobertura en el servicio educativo, sobre todo en la matrícula de primaria, la cual supera en 12 puntos la matriculación secundaria (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

En términos de Desarrollo Humano, el cantón de San Ramón se ubicó en la categoría de Medio Bajo (0,738), mostrando un retroceso paulatino durante los últimos años, sobre todo en los indicadores de pobreza y potenciación de género, donde la caída es mayor.

En el primero cayó 7 puestos en el período 2007 al 2011 y en el segundo 16 puestos en un lapso de 5 años, lo cual indica que el cantón no ofrece condiciones y oportunidades para las mujeres, por el contrario, tienden a disminuir (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

El Índice de Desarrollo Humano relativo al cantonal es el único que muestra un avance positivo en el período 2007 al 2011, pues aumentó de 0,693 a 0,699, sin embargo, esta situación no fue suficiente para compensar la caída en otras áreas. (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

6.3.1 Índice de Desarrollo Humano Cantonal San Ramón (IDHc) 2012

Como se indicó al inicio, una característica del desarrollo humano al interior de Costa Rica son las asimetrías entre cantones y San Ramón no escapa de esta realidad, pues durante el 2011 se ubicó en el puesto número 57 de 81, lo cual evidencia rezagos en su desarrollo (cuadro 7).

Este cantón se encuentra entre los últimos del país, con debilidades en las variables de educación, ingresos y salud, que caracterizan este índice de desarrollo humano (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Cuadro 7. Indicadores del IDHc para el cantón de San Ramón

Índice ó Indicador	Año				
	2007	2008	2009	2010	2011
IDHc	0,734 (50)	0,732 (55)	0,731 (56)	0,729 (58)	0,738 (57)
IEVc	0,887 (17)	0,880 (17)	0,894 (13)	0,863 (22)	0,902 (12)
Esperanza de vida (años)	81,0	80,8	81,3	80,2	81,6
ICc	0,813 (44)	0,815 (50)	0,818 (54)	0,836 (54)	0,822 (56)
Tasa de matriculación primaria (%)	88,5	89,8	84,5	88,3	85,0
Tasa de matriculación secundaria (%)	71,6	71,2	73,3	75,4	73,4
Tasa de matriculación global (%)	75,8	75,8	76,1	78,6	76,3
Tasa de alfabetización adulta (%)	96,2	96,4	96,6	96,8	97,0
IBMc	0,501 (61)	0,502 (60)	0,482 (62)	0,489 (63)	0,491 (63)
Consumo per cápita de electricidad (Kwh)	576,6	577,9	554,3	562,3	564,3
IPHc	11,092 (37)	11,339 (35)	11,853 (29)	14,272 (41)	14,388 (44)
IPGc	0,769 (44)	0,775 (48)	0,767 (49)	0,716 (74)	0,754 (60)
IDGc	0,693 (45)	0,691 (51)	0,693 (52)	0,690 (54)	0,699 (57)
Población (habitantes) -estimación-	83.576	85.368	87.011	88.498	89.860

(IDHc: Índice de Desarrollo Humano cantonal; IEVc: Índice de Esperanza de Vida Femenina cantonal, ICc: Índice de Competitividad cantonal, IBMc: Índice de Bienestar Material cantonal, IPHc: Índice de Pobreza Humana cantonal, IPGc: Índice de Potenciación de Género cantonal, IDGc: Índice de Desarrollo relativo al Género cantonal).

Fuente: PNUD-Universidad de Costa Rica. Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2012, (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

La valoración de los indicadores sociales de San Ramón y su comparación con los demás cantones del país se registra en el Índice de Desarrollo Social Cantonal (IDS), elaborado por el Ministerio de Planificación y Política Económica; para el año 2013, este indicador ubicó a San Ramón en el lugar número 31, respecto al total de cantones del país, con una puntuación de 60,8.

Este índice mide las posibilidades de acceso de la población a derechos básicos relacionados con aspectos económicos, participación social, salud y educación. (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

El estado de situación cantonal se complementa con el análisis del Índice de Competitividad Cantonal (ICC) que valora varios pilares del desarrollo local, a saber: económico, gobierno, infraestructura, clima empresarial, clima laboral, capacidad de innovación y calidad de vida; San Ramón ocupa el lugar 38 entre todos los cantones del país, en cuanto al Índice de Competitividad Cantonal.

Esta ubicación a la mitad de la tabla se debe sobre todo a bajas calificaciones en los pilares de gobierno e infraestructuras, compensadas con altas posiciones en clima laboral y empresarial, capacidad de innovación y el pilar económico (Municipalidad de San Ramón, 2015).

La ruta en la mejora de la competitividad ha sido inconsistente durante los últimos años. En casi una década, el cantón solo ha avanzado un lugar, de la posición 39 a la 38 a nivel nacional, pero con oscilaciones positiva y negativas muy altas (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

6.3.2 Índice de Competitividad Cantonal 2012 (principales resultados)

El análisis de los resultados del ICC de San Ramón muestra que este cantón debe realizar cambios fuertes para avanzar hacia el aumento de su productividad (aglomeración de empresas y aumento del ingreso per cápita), a partir de su capacidad productiva y los patrones de especialización (cuadro 8) (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Cuadro 8. Índice de Competitividad cantonal de San Ramón.

Índice de Competitividad cantonal de San Ramón: 38	
Pilar económico: 29	Clima laboral: 17
Gobierno: 75	Capacidad de innovación: 29
Infraestructura: 37	Calidad de vida: 32
Clima empresarial: 28	

Fuente: Tomado del Plan Estratégico Municipal, 2016-2020, Elaborado con datos de: Universidad de Costa Rica. Índice de Competitividad Cantonal 2012, (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Los principales cambios para mejorar su situación interna y respecto a otras municipalidades son:

- Aumentar los ingresos municipales per cápita.
- Aumentar el número de estudios de impacto ambiental por permiso de construcción.
- Mejorar el gasto en la red vial cantonal por kilómetro cuadrado de territorio.
- Reducir la tasa de mortalidad por infecciones.
- Mejorar la especialización del trabajo en servicios e industria.

La mayoría de las debilidades de San Ramón competen al gobierno local y sus instituciones, donde se deben hacer ajustes para aumentar la competitividad y avanzar hacia el desarrollo económico local (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

6.3.3 Áreas estratégicas Gestión Integral de Riesgo, PEM 2016-2020.

En término general, el PEM plantea las siguientes áreas estratégicas municipales:

- Desarrollo Institucional Municipal
- Equipamiento cantonal
- Medio ambiente
- Ordenamiento Territorial
- Política Social Local
- Desarrollo Económico Local
- Servicios Públicos
- Infraestructura Vial
- Gestión Integral del Riesgo

Indica además que el proceso de formulación del PEM, incluyó el tema de la Gestión Integral del Riesgo, no como un área independiente, sino como hilo conductor, pero destacado, con proyectos e instrumentos específicos en ordenamiento territorial, medio ambiente, infraestructura vial, política social y otros entre los más relevantes.

En caso del área estratégica de Gestión de Integral del Riesgo, el Plan Estratégico Municipal, establece su Política, Objetivos Generales, Objetivos Específicos y las líneas de Acción Propuesta, la cuales se muestran en la tabla 1 (Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Tabla 1. Área estratégica de Gestión Integral del Riesgo

Políticas	· Prevención y mitigación ante emergencia y eventos naturales
	· Atención oportuna de emergencias
	· Reversión de condiciones de vulnerabilidad
	· Atención integral ante los desastres y eventos naturales
	· Valoración de la vida humana
Objetivo general	Reducir los impactos de las emergencias y eventos naturales sobre la gestión interna de la municipalidad y las actividades económicas y sociales del cantón.
Objetivos específicos	Líneas de Acción Propuestas
Incorporar la Gestión Integral de Riesgos en los procesos de la municipalidad de San Ramón	Creación de una unidad interdisciplinaria de coordinación institucional para la Gestión de Riesgo, y el diseño de políticas, estrategias, planes de gestión y emergencias y de continuidad del servicio y mecanismos de verificación y control
	Coordinación de las Estrategias, Planes y Proyectos y actividades entre los diferentes instancias que componen el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo, así como la participación activa a nivel nacional e internacional en el tema
	Generación de capacidades de manera participativa e inclusiva y con perspectiva de género, para la adaptación al cambio climático y resiliencia, con énfasis en la población en vulnerabilidad socioeconómica.
Gestionar el Desarrollo integral del cantón a partir de la identificación de los escenarios de Riesgo para la reducción de la vulnerabilidad	Ejecución de acciones en temas diversos para el conocimiento, reducción y prevención del riesgo mediante programas y proyectos, en temas de obra pública, financiero y planificación del territorio
	Coordinación junto con la CNE y los Comités de Emergencias, de los preparativos, respuesta y rehabilitación ante Emergencias locales y estados de excepción nacional
	Creación y fortalecimiento de las capacidades humanas institucionales, así como la formación y capacitación de las comunidades para la gestión de riesgo y atención de emergencias
	Coordinación público - privada para la ejecución de proyectos sobre planificación del territorio, salud, infraestructura vial, vivienda, educación, trabajo, producción, tecnológico, etc. para la reducción de la vulnerabilidad
Mitigar el impacto de las emergencias en la red vial cantonal.	Identificación de las zonas vulnerables a emergencias y desastres naturales del cantón.
	Formulación y ejecución de planes de prevención y mitigación de emergencias en zonas vulnerables del cantón.
Crear capacidades internas de respuesta de la municipalidad ante los desastres naturales y las emergencias.	Fortalecimiento de la comisión de gestión del riesgo municipal
	Realización de inspecciones de riesgo y vulnerabilidad en proyectos del cantón y definición de criterios técnicos sobre movimientos de tierras.
	Respaldo de información y programas estratégicos de la municipalidad en La Nube, para protección ante emergencias o desastres naturales
	Aprobación y aplicación del plan regulador del cantón
	Capacitación a funcionarios municipales sobre gestión integral de riesgo

Fuente: tomado del Plan Estratégico Municipal 2016-2020, (en Municipalidad de San Ramón, 2015b)

En el PEM se plantean cuatro objetivos específicos:

- Incorporar la Gestión Integral de Riesgo en los procesos municipales, en el cual se destaca como línea de acción la creación de la Unidad de Gestión de Riesgo.
- Gestionar el Desarrollo Integral del cantón a partir de la identificación de los escenarios de Riesgo para la reducción de la vulnerabilidad.
- Mitigar el impacto de las emergencias.
- Crear capacidades internas de respuesta de la municipalidad ante los desastres y emergencias.

Por otra parte, en las tablas 2, tabla 3 y tabla 4, se destaca para cada objetivo específico, su fuente de verificación, responsables, los impactos esperados y periodo de cumplimiento, según la agenda de coordinación del Plan Estratégico Municipal 2016-2020(en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Tomando como ejemplo el primer objetivo específico, el PEM 2016-2020 pretende que la Unidad de Gestión de Riesgo impacte de manera positiva en la capacidad interna de la municipalidad, antes del tercer año de agenda y que supone una condición de éxito a partir del interés institucional mediante la firma de un acuerdo.

Para el año 2015, la administración conformó una comisión relacionada con el tema de gestión de riesgos de desastres, la cual tuvo injerencia en la redacción e incorporación del área de Gestión de Riesgo en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2025 y el Plan Estratégico Municipal 2016-2020, así como en la redacción del Plan de Emergencia Cantonal de San Ramón en el año 2015; a pesar de esto la comisión no funciona de manera permanente, ni con un carácter vinculante, de ahí las inconsistencia en el Manual Organizacional y de Puestos que se mencionarán más adelante y la no aplicación o seguimiento de los objetivos y metas propuestos en el PCDHL y PEM y la necesaria correlación con el PNGR.

Tabla 2. Matriz de Seguimiento Área Gestión Integral del Riesgo

Matriz de Seguimiento Gestión Integral del Riesgo			
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificable	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
Incorporar la Gestión Integral de Riesgo en los procesos de la Municipalidad de San Ramón	1 Unidad Interdisciplinaria de coordinación institucional para la Gestión de Riesgo, creada y diseñadas las políticas, estrategias y planes en 2016	Acuerdo Institucional firmado	Existe interés interinstitucional
	Cantidad de estrategias y proyectos se ejecutan en el marco del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo a partir del 2016	Informes de Proyectos Conjuntos	Disponibilidad de recursos para trabajar conjuntamente
	Capacidades locales generadas para la adaptación al cambio climático y resiliencia.	Informes de Participación en eventos de capacitación	Interés de grupos vulnerables
Gestionar el Desarrollo integral del cantón a partir de la identificación de los escenarios de Riesgo para la reducción de la vulnerabilidad	Programas y proyectos, en temas de obra pública, financiero y planificación del territorio ejecutados para la reducción y prevención del riesgo, a partir de 2017	Informes de los proyectos	Disponibilidad de recursos
	Cantidad de emergencias locales son atendidas oportunamente en 2016	Informes y reportes financieros	Magnitud de las Emergencias
	Institucionales y comunales capacitadas para la gestión de riesgo y atención de emergencias, a partir del 2017	Informes de los eventos y listados de participantes	Interés Institucional
	Sectores público y privado ejecutan proyectos conjuntos para la reducción de la vulnerabilidad, a partir del 2017	Informes de los proyectos	Existe interés del sector privado
Mitigar el Impacto de las emergencias en la Red Vial Cantonal	Zonas Vulnerables a emergencias y desastres naturales del cantón identificados durante el 2016	Mapa de Zonificación	Existen apoyo externo para la zonificación
	Cantidad de planes de prevención y mitigación de emergencias en zonas vulnerables del cantón, ejecutadas a partir del 2017	Documentos del Plan	Disponibilidad de Recursos
Crear Capacidades internas de respuesta de la Municipalidad ante los Desastres y las emergencias	Comisión de Gestión de Riesgo Municipal fortalecida en 2016	Informes de eventos formativos	Existe interés en participar
	Cantidad de inspecciones de riesgo y vulnerabilidad en proyectos del cantón ejecutadas todos los años	Informes de inspecciones	Disponibilidad de tiempo de funcionarios
	Información y programas estratégicos de la municipalidad son respaldados en La Nube en 2016	Reportes del TEI	Apoyo de autoridades nuevas
	Número de funcionarios municipales capacitados sobre Gestión Integral de Riesgo a partir del 2016	Informes de capacitaciones y listados de asistencia	Existen interés de las jefaturas

Fuente: Plan Estratégico Municipal 2016-2020, (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Tabla 3. Agenda de coordinación para el cumplimiento del PEM, área del GIR

Área	Objetivo Específico	Línea Estratégica	Responsable principal	Responsable complementarios	Principal Función Municipal	Mecanismo de Coordinación	Período en Años				
							1	2	3	4	5
Gestión de Riesgo	Incorporar la Gestión Integral de Riesgo en los procesos de la Municipalidad	Generación de capacidades internas	Municipalidad	CNE	Coordinar	Comisión	X	X	X		
	Gestionar el Desarrollo integral del cantón a partir de la identificación de los escenarios de Riesgo para la reducción de la vulnerabilidad	Ejecución de Programas y proyectos	Municipalidad	CNE, MINSA, AYA, MINAE, SETENA	Coordinar	Participación en comisión		X	X	X	
	Mitigar el Impacto de las emergencias en la Red Vial Cantonal	Planes de prevención y mitigación	Municipalidad	CNE, MEP, MINSA, MINAE	Secundario	Participación en comisión		X			
	Crear Capacidades internas de respuesta de la Municipalidad ante los Desastres y las emergencias	Capacitación de funcionarios	Municipalidad	CNE	Coordinar	Participación en comisión		X	X	X	

Fuente: Plan Estratégico Municipal 2016-2020, (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

Tabla 4. Matriz de impacto esperados del PEM, Área de GIR

Área Estratégica	Objetivos específicos por área Estratégica	Impactos esperados	Medio de verificación
Gestión Integral del Riesgo	Incorporar la Gestión Integral de Riesgo en los procesos de la Municipalidad de San Ramón	Mejorar la capacidad interna de la municipalidad antes estos eventos	Reportes e instrumentos diseñados
	Gestionar el Desarrollo integral del cantón a partir de la identificación de los escenarios de Riesgo para la reducción de la vulnerabilidad	Disminuye la vulnerabilidad del cantón	Informe de los comisiones
	Mitigar el Impacto de las emergencias en la Red Vial Cantonal	Aumentan los tiempos de respuestas y la cobertura de los servicios municipales ante emergencias	Informe de daños por emergencias
	Crear Capacidades internas de respuesta de la Municipalidad ante los Desastres y las emergencias	Aumenta la capacidad de respuesta interna ante emergencias	Informes de las comisiones

Fuente: Plan Estratégico Municipal 2016-2020, (en Municipalidad de San Ramón, 2015b).

6.4 Manual de Organización y Funcionamiento y Manual Descriptivo de puestos de la Municipalidad de San Ramón, mayo 2017

Como se muestra en la tabla 1, las líneas de acción planteadas implican la creación y puesta en funcionamiento de una unidad enfocada en promover y facilitar las políticas, estrategias y proyectos desde la temática de la Gestión de Riesgo en la estructura organizacional de la municipalidad; sin embargo, el análisis del documento donde se plasma la propuesta del Manual de Organización y Funcionamiento y Manual Descriptivo de puestos de la Municipalidad de San Ramón no incluye esta unidad, ni tampoco se indica la existencia de puestos de profesionales encargados en la ejecución de las políticas y planes de gestión de riesgo y atención de emergencias (Municipalidad de San Ramón, 2017a, Municipalidad de San Ramón, 2017b.).

Por otra parte, el PEM establece una matriz de seguimiento para el área de gestión integral del riesgo, así como los impactos esperados del PEM de esta área según su respectiva agenda de cumplimiento (tablas 2, 3 y 4).

En la agenda de coordinación interinstitucional del PEM, se indica como responsable principal a la Municipalidad, sin mencionar claramente quién o quiénes dentro de la organización estarán a cargo de la implementación de los trabajos para alcanzar los objetivos específicos planteados; incluso no se dice cómo se pretenden alcanzar dichos objetivos. Situación que tampoco se refleja en el Manual de Organizacional.

Tal como se mencionó en el apartado anterior, el PEM plantea como una línea de acción la creación de la Unidad de Gestión de Riesgo, en el Manual de Organización y Funcionamiento y Manual Descriptivo de Puestos de la Municipalidad de mayo del 2017; sin embargo no aparece dicha unidad, e incluso no se muestra un puesto profesional o técnico, ni una unidad administrativa en alguno de los niveles de la organización que pueda asumir las tareas de las líneas acción planteada para el área de Gestión Integral del Riesgo del PEM.

En este punto es importante aclarar que los objetivos y líneas estratégicas para el área de gestión integral de riesgo, fueron planteadas desde el Comité de Coordinación de Gestión de Riesgo de manera extemporánea a la conformación de los primeros documentos del PEM, de ahí que el área de gestión de riesgo aparece como un área estratégica individual, lo que podría haber ayudado a visibilizar la Unidad de Gestión de Riesgo como un compromiso ya adquirido por la municipalidad; sin embargo en el Manual no se muestra de esa manera, quedando nuevamente invisibilizado y como un tema pendiente.

Incluso en el Manual Descriptivo de Puesto, no incorpora de manera puntual la función y responsabilidad de la Alcaldía Municipal de coordinar los comités municipales de emergencias, tal como lo establece el Artículo 10, c), de la Ley No. 8488. Aunado a esto, en el marco legal del documento no se hace referencia a la Ley No. 8488, Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo.

El tema de gestión de riesgo se menciona cuando se hace referencia a los planes de emergencias institucionales, el cual recae en la unidad administrativa de Salud Ocupacional (página 26, en Municipalidad de San Ramón, 2017a) y la sección de Servicios Generales de la Dirección Administrativa, donde el plan de emergencia mencionado tiene un enfoque netamente local para las instalaciones de las oficinas municipales (página 52, en Municipalidad de San Ramón, 2017a) (figura 12).

Por otra parte, estos manuales no evidencian que la variable de gestión de riesgo sea atendida o incorporada de manera integral a las labores cotidianas de los funcionarios o tareas encomendadas a las diferentes unidades administrativas. A raíz de esto, los documentos tampoco se encuentran acordes con lo dispuesto en el Plan Estratégico Municipal 2016-2020, para el área de Gestión de Integral del Riesgo, tal como fue aprobado.

Cabe destacar que todas las observaciones que surgieron del análisis de estos documentos fueron presentadas durante las secciones de trabajo a los personeros de la Municipalidad de San Ramón.

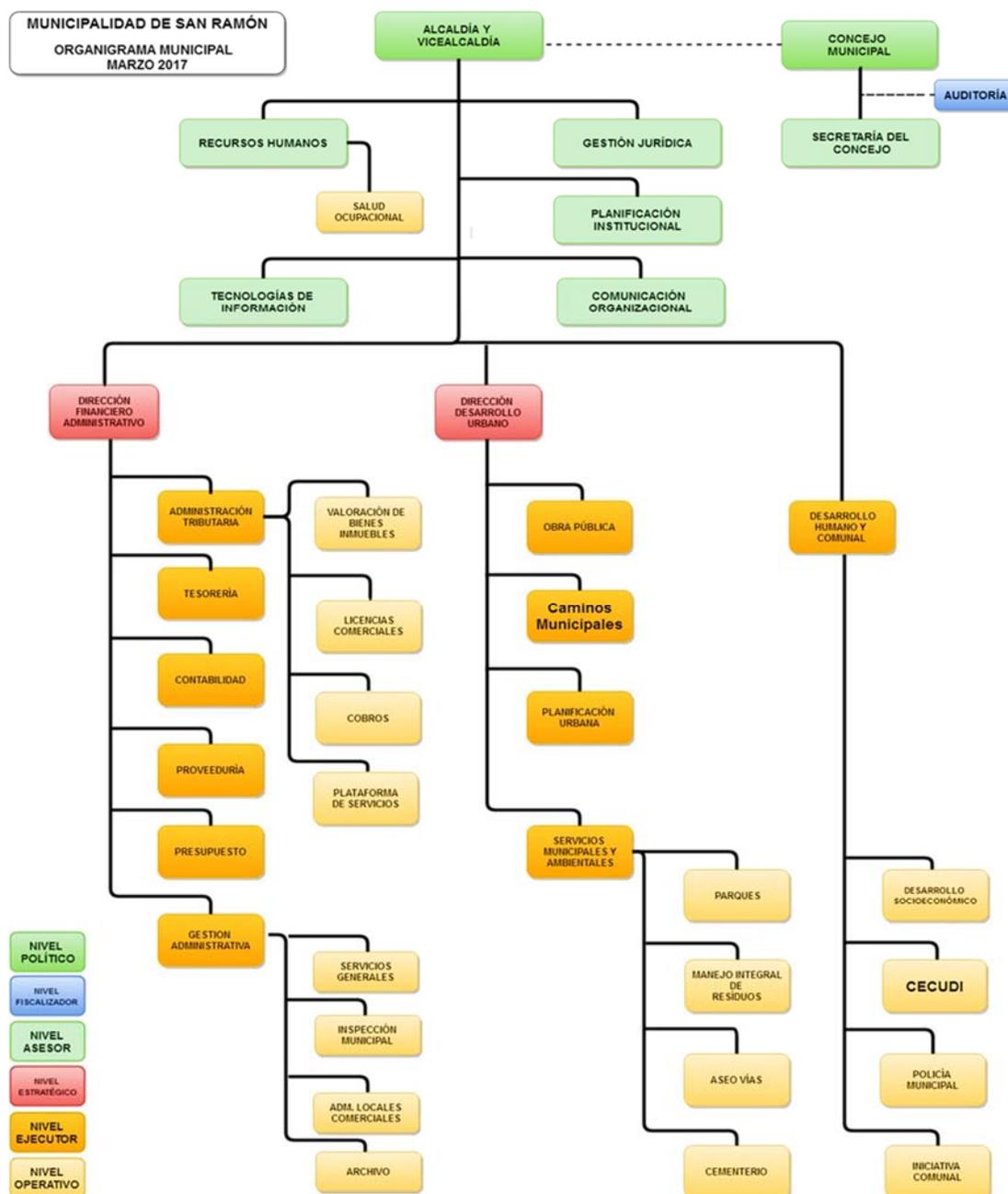


Figura 12. Organigrama Municipal, Municipalidad de San Ramón

Fuente: Tomado de Municipalidad de San Ramón, 2017a.

VII. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL Y LA UNIDAD DE GESTION DE RIESGO MUNICIPAL

En este capítulo se presentan dos apartados que dan cuenta de los objetivos específicos planteados para la investigación.

El primero de ellos refiere a la propuesta del Plan Estratégico para la inclusión de los procesos de gestión de riesgo en la Municipalidad de San Ramón de Alajuela, la cual se plantea según los elementos básicos que integran el plan estratégico, elementos filosóficos, analíticos, operativos, la formulación estratégica, la ejecución y la evaluación de ésta.

Se inicia con la presentación de un diagnóstico institucional en el ámbito de gestión de riesgo descrito en el capítulo VI de este trabajo y en relación con los planes institucionales, el cual es base para establecer los objetivos estratégicos, así como la sistematización de la información y criterios recolectados durante las secciones de trabajo (figura 13).

El segundo apartado expuesto en este capítulo, corresponde a la propuesta de creación de la Unidad de Gestión de Riesgo dentro de la Municipalidad de San Ramón, así como sus objetivos, funcionamiento y ubicación administrativa.



Figura 13. Esquema de la integración de elementos para la elaboración de la propuesta y objetivos planteados

Fuente. Elaboración propia.

7.1 Propuesta de Plan Estratégico para la inclusión de los procesos de gestión de riesgo en la Municipalidad de San Ramón de Alajuela

7.1.1 Justificación

Históricamente, el cantón de San Ramón ha sufrido diversos eventos que han provocado emergencias con afectaciones a las personas, viviendas, infraestructura vial, infraestructura pública y privada en general.

Aunque existe legislación relacionada con la gestión de riesgo en el país y directamente asociada con su tratamiento a nivel local, el “qué hacer” y el “cómo hacerlo” no cuenta con una ruta clara desde la perspectiva municipal.

Al respecto, el informe de la CNE, sobre el índice de gestión de riesgo de las municipalidades, el cual dimensiona las capacidades municipales en función de la administración, herramientas de gestión de riesgo, gestión financiera del riesgo, incentivar la participación social y planificación, muestra a la municipalidad de San Ramón con una calificación ponderada de 18,21 de 100 puntos posibles.

A nivel provincial Alajuela, alcanzó una clasificación de 24,46, mientras a la clasificación nacional se tiene 31,34 puntos. En el caso de la intendencia del distrito de San Isidro de Peñas Blancas, distrito 13 del cantón de Ramón, tiene una clasificación de 7.75 puntos (CNE, 2015c).

Además, indica que el presupuesto destinado por el municipio entre los años 2012 y 2013 no supera el 0.7% del presupuesto para atención de emergencias, situación que, según el análisis realizado, no ha cambiado.

Por otra parte, el Plan Nacional de Gestión de Riesgo para el horizonte temporal 2016-2020 espera generar unos 238 productos, de los cuales al menos 60 están relacionados con el ámbito municipal de manera directa, indirecta o en relación a la participación con otras instituciones de injerencia local.

De estos se pueden destacar el lineamiento 5 “Fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo”, en cuyo caso el producto esperado es el “A1.5.2.4. Al menos 20 municipalidades cuentan con oficinas de gestión de riesgo” y la responsabilidad del cumplimiento de esta meta recae directamente en el municipio.

En el caso del Lineamiento 6 donde se indique como producto esperado: “41 cantones que cuentan CCCI articulan las labores y la planificación con los comités de emergencias municipal”, la responsabilidad de esta tarea recae de manera puntual en la figura del Alcalde municipal.

Así mismo, se esperan productos a partir de la interacción con instituciones del Estado y organismos no gubernamentales, en temas diversos de generación de capacidades locales, educación, vivienda, infraestructura vial, ordenamiento territorial, preparativos y respuesta en general; todos estos productos esperan ser generados a partir del trabajo municipal, pero no se cuenta con un elemento catalizador dentro de la actual estructura municipal que permita su ejecución efectiva y eficiente.

La Municipalidad de San Ramón ha venido trabajando el tratamiento del riesgo desde el año 2015, lo que se ve reflejado en las herramientas de planificación tanto en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, 2016-2030 como el Plan Estratégico Municipal, 2016-2020, aunque de manera tímida y desarticulada; situación que queda evidenciada en el nuevo manual organizacional y de funciones, donde no se establecen los puestos y funciones que permitan alcanzar y ejecutar los objetivos y líneas de acción propuesta en el PCDH y PEM.

Incluso en el Manual Descriptivo de Puesto, no incorpora de manera puntual la función y responsabilidad de la Alcaldía Municipal de coordinar los comités municipales de emergencias, tal como lo establece el Artículo 10, c), de la Ley No. 8488. Aunado a esto, en el marco legal del documento no se hace referencia a la Ley No. 8488, Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo.

Aunque es un compromiso adquirido en el PEM, planteado en su primero objetivo específico “Incorporar la Gestión Integral de Riesgo en los procesos de la Municipalidad” y donde se indica específicamente la creación de la Unidad de Gestión de Riesgo, en el Manual de Organización y Funcionamiento y Manual Descriptivo de Puestos de la Municipalidad de mayo del 2017, no aparece dicha unidad, e incluso no se muestra un puesto profesional o técnico, ni una unidad administrativa en alguno de los niveles organizaciones que pueda asumir las tareas de las líneas de acción planteadas para el área de Gestión Integral del Riesgo del PEM.

Es por esto que no es posible establecer el grado de cumplimiento de los indicadores y medios de verificación de esta línea de acción, dado que no se tiene personal designado para ello; tampoco se puede medir el alcance de los objetivos específicos planteados para el área de gestión de riesgo ni el cumplimiento efectivo de su agenda en la línea temporal establecida para el PEM.

A pesar de esto, se han realizado algunos esfuerzos en la incorporación de la gestión de riesgo en el quehacer de la Municipalidad de San Ramón, pero aún se muestra como un tema pendiente, desarticulado e invisibilizado.

La ejecución del plan de estratégico y la puesta en marcha de la unidad de gestión de riesgo en la municipalidad, permite contar con una herramienta funcional, no solo para alcanzar las metas establecidas en la planificación nacional, sino a nivel local. Además, permite visualizar, comprender y gestionar los riesgos de una manera sistematizada, articulada tanto a lo interno como en lo que respecta a la interacción con las comunidades y otros órganos del Estado, especialmente en lo que se refiere a la rendición de cuentas, la eficiencia y eficacia de la ejecución presupuestaria.

El PE es la guía para realizar las transformaciones necesarias para que el Gobierno Local lidere el desarrollo integral del cantón, mediante la gestión de los procesos que generan riesgo e identificar los que ya existen y la incorporación real de un enfoque preventivo y prospectivo del riesgo en toda su estructura organizacional.

La UGRM, por otra parte, se convierte en un facilitador y asesor, con un carácter vinculante, con el aval del nivel político para que la municipalidad gestione el desarrollo local, con un enfoque integral del riesgo.

Entre otras cosas, la unidad propuesta debe incidir directamente en la interiorización de la cultura de prevención en la estructura organizacional y la incorporación de la política de gestión de riesgo de desastres en el quehacer municipal.

En este particular las unidades se convierten en un elemento catalizador para entrelazar los esfuerzos internos, sus planes o proyectos, y así facilitar y aclarar lo que la organización trata de conseguir y cómo se propone alcanzarlo.

Se define a la Unidad de Gestión del Riesgo Municipal como un punto focal dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad de San Ramón, que facilita el cambio de paradigma, la utilización de un idioma común, promueve la articulación de los órganos, las estructuras, las relaciones y los métodos, y permite una transformación positiva e integral de las dependencias municipales que le permite liderar la gestión del desarrollo integral en el cantón.

Debe ser concebida como una instancia organizativa formal asesora y de apoyo técnico y no como un paso más de la cadena de servicios o departamento adicional ya existente en la municipalidad; es decir que no se trata de una unidad que deba aprobar permisos o poner sellos, sino más bien es una instancia con carácter vinculante que asesore, facilite, recomiende y opine sobre los procesos de planificación, implementación de políticas públicas, en decisiones en caso de emergencias o desastre; entrelazadas con instituciones y esfuerzos a nivel local, regional, nacional e internacional en los temas de gestión de desarrollo con una perspectiva de salvaguardar la vida humana, sus medios de vida y un desarrollo más seguro.

La unidad no sustituye las funciones del Comité Municipal de Emergencia, sino constituye un espacio complementario para la planificación y de enlace con las instituciones de primera respuesta y demás comités de emergencias.

Como se dijo anteriormente, la entrada en marcha de estas unidades no puede ser de manera antojadiza y mucho menos en respuesta de un interés puntual; su rol debe estar determinado por las propias necesidades, objetivos y metas de las comunidades, lo cual se refleja en los objetivos de la institución con incidencia local.

Su entrada en marcha responde a un proceso de planificación que permite que fluyan los objetivos estratégicos planteados, de manera eficiente, eficaz y con calidad, lo que implica la verificación constante de los indicadores de gestión planteados en el reporte constante del grado de alcance de las metas, lo que permite la permanente realimentación y empoderamiento de la estrategia de manera integral entre los demás instancias, ya sea a lo interno de la municipalidad, instituciones presentes en el cantón o en las comunidades.

Dado que la unidad se convierte en un músculo en la planificación de la administración para lograr incidir de manera positiva en el desarrollo integral del cantón, para robustecerla debe contar con el respaldo político de la administración a partir de la asignación de presupuesto, materiales y talento humano necesario.

A continuación, se plantea la estrategia para que la municipalidad puede alcanzar las metas planteadas en el área de acción de Gestión Integral del Riesgo establecido en el PEM 2016-2020 y las actividades necesarias para la puesta en marcha de la unidad de gestión de riesgo municipal, la cual se plantean su propia visión y misión y es parte integral de la estrategia, esto según la guía para la presentación de la estrategia Alpízar, (2015).

A. Descripción General

Se plantea la herramienta de planificación a partir de una ruta estratégica, con una visión de liderazgo, en procura de una transformación positiva e integral, institucional y de las comunidades del cantón, hacia un desarrollo integral más seguro. Los objetivos estratégicos están planteados desde las perspectivas de Procesos, Financieros, Usuarios (beneficiarios) y Talento humano (figura 14).

La propuesta estratégica está establecida para un horizonte de temporalidad de dos años, concordante con el Plan Estratégico Municipal 2016-2020, por lo que para el segundo semestre del 2020 debe ser evaluada e integrada al proceso del PEM 2021-2025.



Figura 14. Ruta de la Estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

B. Análisis de la situación estratégica

Se utiliza la herramienta del análisis FODA. A diferencia del establecimiento del contexto en el Capítulo VI, que está centrado en análisis de la documentación existente, este ejercicio busca establecer el grado de conocimiento de los participantes y su relación con la institución en el tema de gestión de riesgo.

El análisis FODA es una herramienta para conocer la situación real de una empresa, organización o situación, analizando las características internas y la situación externa, con lo cual se busca evaluar sus puntos fuertes y débiles y obtener rápidamente una visión general o línea base de la situación estratégica.

Este se realiza tomando como base factores externos que afectan el contexto del entorno en el cual existe la organización, en función de las oportunidades y la amenazas que pueden ser detectadas.

Así mismo para fijar las fortalezas y debilidades se establecen en base a los factores internos que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta la organización (figura 15).

Para la elaboración de la matriz se ha tomado en cuenta también las valoraciones hechas para el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, 2016-2030, así como el Plan Estratégico Municipal, 2016-2020.

	Positivos Para alcanzar el objetivo	Negativos Para alcanzar el objetivo
Factores Interno <small>Atributos de la organización</small>	Fortalezas F Aumentar	Debilidades D Disminuir
Factores Externos <small>Atributos del ambiente</small>	Oportunidades O Aprovechar	Amenazas A Neutralizar

Figura 15. Análisis FODA, según los factores internos y externos.

Fuente: a partir de Alpízar, 2015

En la tabla 5, se muestra las valoraciones obtenidas:

Tabla 5. Análisis FODA, Factores Internos y Factores Externos

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Mayoría del personal con grado académico universitario.	Esfuerzos dispersos y desarticulados en relación con la gestión de riesgos.
Se cuenta con maquinaria pesada propia.	No existe una política institucional ni reglamentación referente a la Gestión de Riesgo.
Amplia extensión territorial, microclimas, variabilidad geográfica, gran biodiversidad.	No se cuenta con un plan de gestión de riesgo institucional y local y regional.
Potencial de generación de energías alternativas.	No se cuenta con un plan de continuidad de los servicios institucionales.
Alta densidad institucional, Hospital regional, sede universitarias públicas y privadas, sede regional del INA, entre otros.	Poco Interés y compromisos de las personas responsables, tanto en la parte política como administrativa.
Tasa de alfabetización alta.	Poca participación de las entidades encargadas de la gestión vial de la municipalidad.
Amplio desarrollo comercial, transporte, ciudad más dinámica de la región de occidente.	No se cuenta con un Plan Ordenamiento Territorial del cantón.
Existencia del PCDH y PEM con inclusión de la temática de gestión de riesgo.	No se destinan recursos económicos para la Gestión de Riesgo amparado a un análisis institucional.
Existencia de un Comité Municipal de Emergencias consolidado.	Necesidad de información sobre situaciones de riesgo existentes.
	No existe una Oficina de Gestión de Riesgo.
	Carencia de controles minuciosos para prevenir desarrollo de proyectos en sitios de riesgo y generación de nuevas vulnerabilidades.
	No se cuenta con instrumentos y protocolos para atender situaciones de riesgo.
	Deficiencias en instrumentos para atender situaciones de riesgo.
	No se cuenta con programas de capacitación institucional.
	No se cuenta con programas de capacitación o de educación hacia la población en materia de gestión de riesgo.
	Protocolos deficientes para actuar en sitios declarados como inhabitables o vulnerables.
	No hay coordinación municipal con asociaciones comunales para la atención de emergencias.

Continúa tabla 5.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Contar en el cantón con instituciones de primera respuesta capacitadas, involucradas en la Gestión de Riesgo.	Comunidades sin organización y preparación para la atención de emergencias.
Estrecha relación con entidades de primera respuesta y la CNE.	Presencia de factores de riesgo naturales y antrópicos.
Disponibilidad de información y estudios técnicos en temas concernientes a la Gestión de Riesgo, gestión ambiental, geología, entre otros.	Eventos naturales derivados del cambio climático y el fenómeno ENOS.
Capacitaciones con la UNED, INA, CNE, Cruz Roja.	No contar a tiempo con los requerimientos de SETENA para la aprobación del Plan Regulador.
Existencia de la Oficina de la Mujer y de desarrollo humano comunal.	Desconocimiento de la población sobre el tema de Gestión de Riesgo y atención de emergencias.
Convenios con entidades públicas y privadas para la generación de capacitaciones, estudios técnicos, fortalecimiento tecnológico.	Falta de una estructura organizativa a nivel institucional para socializar la información existente.
Modernización de la red vial nacional y cantonal.	La información existente no se actualiza de forma periódica.
Articulación del sector institucional público mediante la existencia del CCCI.	Inexistencia de programas de atención de emergencias, simulacros, simulaciones y sistemas de alerta temprana.
	La legislación actual no contempla sanciones o procedimientos ante la generación de nuevas vulnerabilidades.

Fuente: Elaboración a partir de los talleres, a partir de Alpízar, 2015.

A partir de lo indicado por los compañeros, se tiene que se perciben como amenazas aspectos que pueden ser solucionados desde lo interno de la institución y que más bien son debilidades de la institución, pero que los funcionarios pueden sentirse incapaces de resolver o contar con los medios administrativos para intervenirlos.

Debe, por tanto, fortalecerse aspectos de capacitación en procedimientos institucionales, legislación municipal, derechos y deberes de los funcionarios públicos.

Además, se menciona la necesidad de dar capacitaciones a las comunidades en relación con las amenazas en el cantón, por lo que se tiene como una oportunidad para establecer proyectos de capacitación tanto a la población como a lo interno de la institución, así como instancias que permitan una mejor divulgación de la información.

Como debilidades, los participantes identifican principalmente aspectos en la perspectiva de procesos internos, que no permiten ser consecuentes con las tomas de decisiones técnico legales. Específicamente, se menciona que no se cuenta con protocolos para declarar sitios como inhabitables o vulnerables, lo que tiene relación directa con la carencia de un plan de ordenamiento territorial del cantón, así como de recursos económicos para general la investigación necesaria para identificación de riesgo.

Debido a esto se debe aprovecharse las oportunidades que se presentan en la existencia en el cantón de instituciones públicas como la Sede de Occidente de la Universidad de Costa Rica y la posibilidad de establecer convenios de cooperación con otras instituciones públicas y organizaciones privadas según corresponda.

En relación con las fortalezas, se destaca que la institución cuenta con profesionales de planta la mayoría con grado académico universitario, distribuidos en los puestos de niveles estratégicos, de ejecución y operativos.

Destacan, además, la articulación y participación activa de la municipalidad en el CCCI y del CME con las demás instituciones públicas que se ubican en el cantón. Esto abre la oportunidad de generar encadenamientos en materia de capacitación, generación de recursos financieros, técnicos y humano a partir de convenios, entre otros.

7.1.2 Marco Filosófico Estratégico

A continuación, se establecen los elementos básicos de la estrategia para la puesta en marcha del plan y sus líneas de acción; se hace énfasis en la visión de liderazgo, en procura de una transformación institucional con incidencia a nivel local (figura 16).

C. Estrategia

Realizar las transformaciones necesarias para que el Gobierno Local lidere el desarrollo integral del cantón, mediante la gestión de los procesos, para la incorporación del enfoque preventivo y prospectivo del riesgo.

D. Misión

Guiar al Gobierno Local, en las líneas de acción para la implementación de la Unidad de Gestión de Riesgo y establecer los planes y acciones, que procuran la transformación positiva e integral, institucional y de las comunidades, para el fortalecimiento de sus medios de vida.

E. Visión

Liderar procesos de transformación comunal hacia un desarrollo integral, desde un enfoque preventivo y prospectivo, para el fortalecimiento de los medios de vida.

F. Valores y Principios

Valores: liderazgo, transparencia, compromiso, perseverancia, rigurosidad, respeto, inclusividad, orden, disciplina, entusiasmo.

Principios: protección de la vida, innovación, transparencia y rendición de cuentas, promoción de la participación comunicar solidaridad, desarrollo sostenible, inclusión social, promoción de los medios de vida, derechos humanos, resiliencia, equidad de género, integralidad.



Figura 16. Marco Filosófico de la estrategia

Fuente: Elaboración a partir de los talleres.

7.1.3 Objetivos estratégicos

Se plantean los objetivos estratégicos, utilizando como base los elementos básicos del cuadro de mando integral para cada uno de sus perspectivas, para nuestro caso se tiene la Perspectiva Financiera, de Procesos, Usuarios y Talento Humano (figura 17).

Se debe tener presente que los objetivos planteados no solo están en función de las necesidades a lo interno de la institución, sino también de aquellos compromisos que tiene la institución con sus administrados y la posibilidad de nuevos emprendimientos o encadenamientos con el sector público o privado a nivel local, nacional o internacional, según sus posibilidades técnicas y legales.

G. Financieros

F-1. Generar las condiciones financieras para dar contenido presupuestario a la UMGR mediante la incorporación en el PAO municipal con el fin de lograr su implementación.

F-2. Gestionar presupuesto y procedimientos para la Reducción y Prevención del Riesgo, mecanismos de Protección Financiera de la obra pública, recuperación post desastre y Adaptación al Cambio Climático.

H. Procesos

P-3 Generar la documentación administrativa de carácter vinculante para la validación y puesta en marcha de la UGRM.

P-4 Contar con las herramientas de planificación actualizadas con la variable de Gestión Integral del Riesgo, adaptación al cambio climático para la construcción y recuperación de infraestructura física pública en el Cantón.

I. Usuarios

U-5 Fortalecer la institucionalidad mediante un Plan para la Continuidad de Servicios Públicos ante eventos adversos.

U-6 Fortalecer las capacidades y recursos locales para la prevención, reducción del riesgos y resiliencia.

J. Talento Humano, Capacidad y Tecnología

TH-7 Contar con los instrumentos de contratación actualizados para dotar a la UGRM del talento humano necesario.

TH-8 Gestionar el recurso humano, transferencias de conocimiento, equipamiento e investigación institucional y local para la Gestión Integral de Riesgo.

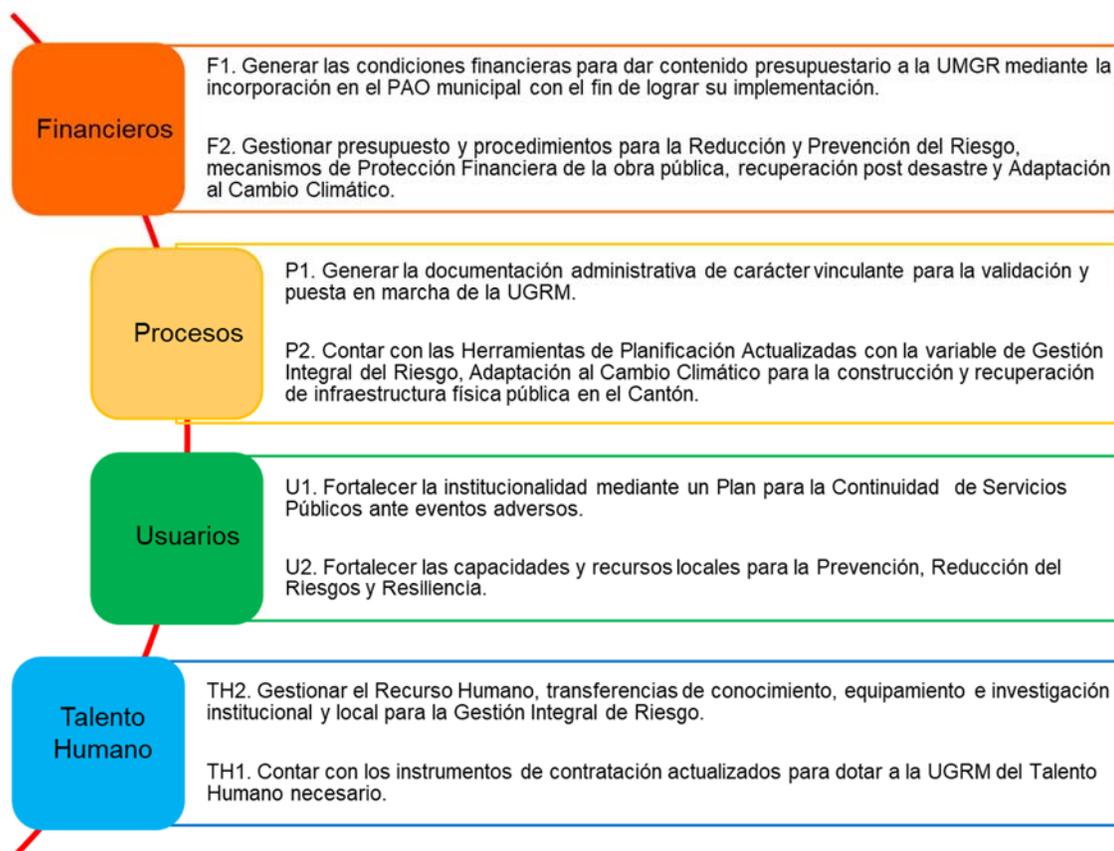


Figura 17. Objetivos Estratégicos, para cada perspectiva.

Fuente: Elaboración a partir de los talleres.

7.1.4 Mapa Estratégico

En la figura 18 se muestra un diagrama donde se establecen las relaciones directas o indirectas de cada uno de los objetivos planteados para cada perspectiva. Para nuestro caso, dado que el proceso y el funcionamiento de la unidad son nuevos todos los objetivos tienen una relación directa entre sí, y en dependencia directa.

Sin embargo, los objetivos de la perspectiva financiera siempre son vitales para la ejecución de cualquier estrategia, por lo que la falta de asignación de recursos económico hace imposible la puesta en marcha de la unidad, y afecta directamente la posibilidad de incidir de manera positiva en los usuarios y el llevar a cabo los trabajos de capacitación a lo interno de la institución y para las comunidades, así como la adquisición de equipo o contratación de personal.

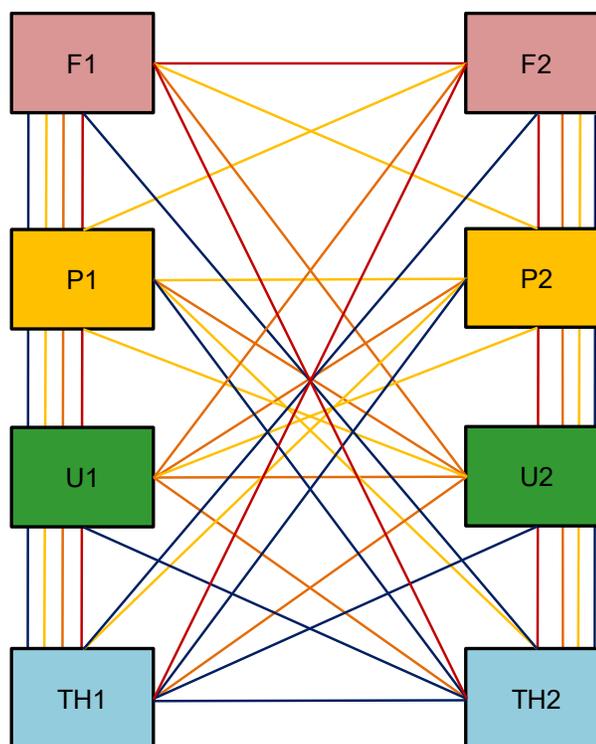


Figura 18. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

7.1.5 Análisis de brechas

A continuación, se presenta el análisis de brechas para cada una de las perspectivas.

Dicho análisis permite establecer en primera instancia los vacíos institucionales para alcanzar un sentimiento de logro con respecto al desempeño actual y en relación con una expectativa esperada para un tema puntual, permite establecer las acciones o actividades a realizar por la institución en el plan de acción descrito más adelante.

Las brechas están analizadas a partir de las expectativas planteadas en las herramientas de planificación establecidas por la municipalidad desde el año 2015; así como las metas asignadas para el ámbito municipal en el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, y la normativa nacional en gestión de riesgo.

Perspectiva Financiera:

El análisis de esta perspectiva apunta a las acciones que permite a la administración cumplir con lo establecido en las normas nacionales, en relación con el aprovisionamiento presupuestario para la gestión de riesgo y preparativos para situaciones de emergencias establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488. Además, con las metas establecidas por la propia municipalidad en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025 (tabla 6).

Por otra parte, se plantea la necesidad de que la municipalidad cuente con procedimientos claros para el aseguramiento y transferencia del riesgo para la inversión de obras públicas cantonales y acceder a presupuesto para la gestión de riesgo por medio de convenios de cooperación entre entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional y según sus competencias.

Tabla 6. Análisis brechas Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Desempeño Actual	Brecha actual	Expectativa
No existe financiamiento definido en el presupuesto municipal para la implementación de la Unidad de Gestión de Riesgo.	Proponer la incorporación dentro del PAO municipal de contenido presupuestario que consolide la existencia de la Unidad de Gestión de Riesgo.	Que la Unidad de Gestión de Riesgo municipal cuente con un presupuesto en el PAO, que consolide su existencia, ejecución de proyectos y alcances de metas.
No existe financiamiento definido en el presupuesto municipal para la implementación de los procesos y proyecto establecidos en el PEM 2016-2020 de la Municipalidad en materia de Gestión Integral de Riesgo.	Realizar el análisis del presupuesto municipal asignado para la ejecución y alcance de las metas establecidas en el en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025 con el fin de señalar las medidas correctivas al respecto.	Que la Unidad de Gestión de Riesgo cuente con el presupuesto necesario para la ejecución de los proyecto y metas establecidos en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025
No hay información que permita asegurar que la municipalidad cumple de manera efectiva con lo establecido en los artículos los artículos 27 y 45 de la Ley 8488.	Realizar el análisis presupuestario para establecer el contenido en el PAO, relacionado con la capacidad financiera de la Municipalidad para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488.	Que la municipalidad tengan asignado de forma permanente el presupuesto para la Gestión Integral de Riesgo y cumplir con lo establecido con los artículos 27 y 45 de la Ley 8488.
La inversión financiera en obra pública cantonal sufre pérdidas cada vez que ocurre un evento adverso	Contar con un procedimiento para la retención y transferencia de riesgo para la recuperación post desastres y adaptación al cambio climático, en infraestructura pública nueva.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un procedimiento para acceder a los seguros de riesgo catastróficos para la infraestructura pública nueva y reconstruida post desastre y adaptación al cambio climático
No se cuenta con convenios establecidos en materia de gestión Riesgo para acceder a recursos externos publicos o privados, cooperación internacional o ONG.s.	Contar con convenios para acceder a recursos financieros en materia de gestión de riesgo	Que la Municipalidad de San Ramón cuente con convenios con instituciones públicas o privadas para acceder a recursos financieros

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Perspectiva de Procesos:

Se destaca la necesidad de contar con un documento de carácter vinculante, donde se valide la conformación de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal, junto con la actualización de los instrumentos de planificación (PCDHL, PEM, PAO y otros), y los manuales de puestos y organizacional actualizados con criterios de gestión integral del riesgo de manera transversal (tabla 7).

Se requiere, además, contar con un plan de trabajo acorde con las metas establecidas en el Plan Nacional de Gestión de Riesgo para el ámbito municipal.

Es importante impulsar a la institución a contar con el plan de ordenamiento territorial y una actualización del reglamento de construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluya un procedimiento sancionatorio para aquellas construcciones que se realizan en zonas de riesgo previamente establecidas.

Además, es necesario un diagnóstico integral de riesgo de la red vial con el componente de aseguramiento financiero y adaptación al Cambio Climático.

Tabla 7. Análisis brechas Perspectiva de Procesos

PERSPECTIVA DE PROCESO		
Desempeño Actual	Brecha actual	Expectativa
No se cuenta con una propuesta de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal para ser aprobada por la Alcaldía y el Concejo Municipal.	Proponer un documento de carácter vinculante donde se establezca la validación y puesta en marcha de la UGRM, con un acuerdo en firme tanto de la Alcaldía como del Concejo Municipal a partir de la propuesta.	La Unidad de Gestión de Riesgo Municipal, funcionando con un carácter vinculante y ejecutando el plan de trabajo, con presupuesto asignado y personal adecuado, a partir de un Acuerdo institucional firmado y ratificado en el Concejo Municipal.
La Municipalidad de San Ramón cuenta con los instrumentos de planificación, manuales de puesto y organización sin un enfoque transversal de la gestión de riesgo.	Contar con herramientas de planificación de desarrollo cantonal actualizadas con un enfoque de Gestión Integral de Riesgo de Desastres de manera transversal.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con instrumentos de planificación (PCDHL, PEM, PAO y otros) y Manuales de puestos y organizacional actualizados con criterios de gestión integral del riesgo de manera transversal.
La Municipalidad de San Ramón realiza trabajos en infraestructuras vial, inspecciones de campo y atención de emergencias de manera dispersa y desarticulada.	Contar con un plan de trabajo, acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, para la identificación y gestión integral de riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, la atención de emergencias, recuperación y adaptación al cambio climático a nivel cantonal	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un Plan Cantonal de Gestión Integral Riesgo de Desastres, Atención de Emergencia y adaptación al Cambio Climático para la ejecución de planes y proyectos a nivel cantonal, acorde al Plan Nacional de Gestión de Riesgo.
Construcción de infraestructura física y desarrollo de actividades productivas en áreas vulnerables.	Contar con una herramienta de planificación del territorio con enfoque de gestión integral de riesgo, para la reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un Plan de Ordenamiento Territorial con enfoque de Gestión de Riesgo para el desarrollo de infraestructuras y actividades productivas del cantón.
Reconstrucción de obras de infraestructura vial en área vulnerables y sin aseguramiento financiero, sin aprovisionamiento presupuestario en materia de Gestión de Riesgo y Adaptación Cambio Climático.	Contar con un diagnóstico integral de Riesgo de la Red Vial del Cantón de San Ramón con la componente de aseguramiento financiero y adaptación al Cambio Climático.	La red vial cantonal cuenta con un plan de Gestión integral de Riesgo, atención y reconstrucción con procedimientos para la atención de manera Ordinaria y Extraordinario y Aseguramiento financiero.
No se cuenta con una herramienta jurídica o procedimental de carácter sancionatorio para aquellos personas físicas o jurídicas que realizan movimientos de tierra y construcción de viviendas en áreas en condiciones de riesgo.	Propuesta reglamento para construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluye el capítulo de procedimiento sancionatorio.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con una norma que permita juricamente regular y control la dotación de servicios públicos y permisos de movimientos de tierra para la construcción de infraestructura privada.

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Perspectiva de Usuarios:

A lo interno, la institución cuenta con un plan de continuidad de servicio que le permite mantener en operación los servicios públicos básicos que administra en beneficio de las comunidades en caso de un desastre o emergencia. Además, cuenta con una plataforma digital para que el usuario puede acceder de manera fácil y ágil a mapas de riesgo y de ordenamiento territorial, planes y protocolos de atención de emergencia (tabla 8).

A lo externo, se identifica que la Municipalidad de San Ramón debe contar con una mayor y eficiente interacción con las comunidades, así como con otras instituciones públicas ubicadas en el cantón, para generar iniciativas conjuntas con otras organizaciones privadas que permitan un mayor alcance de las transformaciones hacia una cultura de gestión de riesgo con un mejor entendimiento por parte de la población.

Como parte de este enfoque de iniciativas conjuntas, se propone trabajar en una celebración anual para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres.

Tabla 8. Análisis brechas Perspectiva Usuario

PERSPECTIVA DE USUARIO		
Desempeño Actual	Brecha actual	Expectativa
No se cuenta con un plan de continuidad del servicios públicos ante una emergencias.	Plan de Continuidad del Servicio actualizado aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un Plan de Continuidad del Servicio públicos actualizado, aplicable al Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SERVRI), con el cual la instituciones identifica los eventos potenciales de emergencia o desastre.
Las comunidades del cantón de San Ramón no cuenta con un Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado para su ejecución en caso de emergencia.	Plan de Atención de Emergencias y reconstrucción actualizado de manera regular.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado y socializado para las comunidades para su ejecución en caso de un evento adverso.
No se cuenta con una base de datos, mapas actualizados y herramientas de evaluación de servicios relacionado con eventos adversos y zonas de riesgo.	Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de retroalimentación.	La Municipalidad de San Ramón pone a disposición de los usuarios la Plataforma Digital de Gestión de Riesgo que incluye mapas de riesgo, registro histórico del cantón en su portal de internet, boletín trimestral de información para comunidades y herramienta de retroalimentación.
No se tiene planes o proyecto conjuntos entre la municipalidad, empresas privadas y ONG, para el desarrollo de acciones de reducción de riesgo y atención de emergencias para las comunidades.	Programa de Reducción de Riesgo y Resiliencia en el ámbito local, de iniciativa conjunta.	La Municipalidad ejecuta al menos un proyecto por semestre de iniciativas conjuntas, entre la municipalidades, empresas y ONG para el desarrollo de acciones de reducción de riesgo y atención de emergencias y resiliencia, en el ámbito local.
Los proyectos sociales y ambientales de la municipalidad se realizan de manera desarticulada, sin acciones preventivas o de reducción de riesgo.	Proyectos institucional sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal.	Inclusión de la gestión de riesgo a desastres y Resiliencia en los proyectos institucional sociales, ambientales y desarrollo comunal.
No se realizan actividades públicas en materia de gestión de riesgo, con participación ciudadana o institucionales.	Se articulan esfuerzos de las diferentes instituciones del cantón para realizar actividades para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres	El cantón de San Ramón realiza actividades para la conmemoración del Día Internacional de la Reducción de los Desastres (segundo miércoles de octubre) con la participación de todos los grupos sociales, en Colegios y Escuelas, Centro de Educación Superior y Empresas privadas ubicados en el cantón.

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Perspectiva Talento Humano, Capacidad y Tecnología:

A partir de la actualización de los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos, le permite a los funcionarios y la organización misma establecer los ámbitos de acción, capacidad, responsabilidades y derechos, en materia de gestión integral del riesgo y procedimientos para la atención de emergencias (tabla 9).

Se debe contar con programas de capacitación para el personal de la municipalidad, y los diferentes comités comunales de emergencias del cantón y otras entidades organizadas relacionadas. Así mismo, se puntualiza en la necesidad de establecer convenios con centros de investigación o instituciones de carácter público o privado para la generación de conocimiento en ámbitos relacionados con la gestión del desarrollo. El contar con equipo de tecnología actualizada permite ejecutar de manera eficiente las tareas programadas.

Tabla 9. Análisis brechas Perspectiva Talento Humano, Capacidad y Tecnología

PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO, CAPACIDAD Y TECNOLOGÍA		
Desempeño Actual	Brecha actual	Expectativa
El Manual de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos no incorporan los perfiles, tareas, obligaciones, jornadas laborales, seguros y pólizas de trabajo para la ejecución de los procesos en materia de gestión de riesgo y atención de emergencia.	Contar con los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos actualizado que incluya los perfiles, tareas, derechos y deberes de los trabajadores municipales, en relación con competencias, jornadas labores, seguros y pólizas de trabajo en materia de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Reconstrucción para el proceso de contratación del personal de la UGRM.	Los Manuales de Organización y Funcionamiento y Descriptivos de Puestos tienen incorporados las obligaciones, responsabilidades y derechos asociadas a la ejecución de los procesos de gestión de riesgo, atención de emergencia reconstrucción post evento para el proceso de contratación del personal de la UGRM.
La Municipalidad de San Ramón tiene poca interacción con los Concejos de Distritos y la Intendencia en materia de capacitación y consolidación de los Comités Comunales de Emergencias.	Plan de trabajo para la conformación, consolidación y capacitación de los Comités Comunales de Emergencias del cantón y la Intendencia.	Los Concejos de Distritos del cantón y la Intendencia cuentan con Comités Comunales de Emergencias conformados permanentemente y capacitados.
No se cuenta con un programa de capacitación en la temática de gestión de riesgo para todo el personal de la municipalidad, poca interacción con otras oficinas de gestión de riesgo de instituciones que se ubican dentro del cantón.	Contar con un programa de capacitación para el personal de la Municipalidad, el el Comité Municipal de Emergencias en la temática de Gestión de Riesgo, atención de emergencias, Resiliencia, adaptación al Cambio Climático.	La Unidad de Gestión de Riesgo Municipal en conjunto con entes internos o externos realizan capacitaciones a todo el personal municipal y comités comunales en la temática de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Resiliencia y adaptación al Cambio Climático.
No se cuenta con un inventario de suministros y capacidades dentro de la institución y a nivel local para la atención de emergencias.	Contar con un plan de trabajo en materia de Simulacros y Simulaciones para la Atención de Emergencias que incluye albergues, requerimiento de suministros y capacidad instalada institucional y locales.	Se realiza de manera semestral y anual, dentro de las institución y en las comunidades, simulaciones y simulacros de emergencias, inventario de equipos, sistemas, suministros, requerimientos de otras instituciones y albergues.
La Municipalidad de San Ramón no cuenta con un equipo técnico y transporte destinado exclusivamente para las labores en temática de gestión de riesgo y atención de emergencias.	Compra de Equipo de Computo, Software para manejo de sistema de información geográfico, Vehículo 4X4 Pick Up, GPS, Computadora portátil, equipo de proyección, Equipo de Dron.	La UGRM, cuenta con equipo de tecnología y transporte optimo para la ejecución de los proyecto y atención de emergencias.
No se realizan actividades de investigación, o convenios de cooperación sobre Riesgo o Resiliencia para el cantón.	Programa y Convenios de cooperación para la promoción de investigación e innovación sobre Riesgo y Resiliencia para el cantón de San Ramón con participación de centros de investigación, Universidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un programa y convenios de cooperación de promoción de investigación e innovación sobre riesgo y resiliencia para el cantón y las comunidades con universidades públicas y privadas y centros de investigación institucionales, nacional e internacional.

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

7.1.6 Plan de Acción

El plan de acción se establece a partir de las necesidades y acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados para cada perspectiva; las metas están establecidas a partir de la valoración de los participantes del proceso; los indicadores son de tipo estratégico principalmente, dado que el proceso de planificación apenas inicia y el horizonte temporal es a corto plazo. Cada una de las actividades planteadas se convierte en proyectos, los cuales luego son priorizados para su ejecución.

Las primeras actividades de cada perspectiva buscan consolidar el funcionamiento y puesta en marcha de la Unidad de Gestión de Riesgo. Las siguientes, establecen acciones puntuales para la transformación institucional y el alcance de las metas planteadas por la institución en las herramientas de planificación. Así mismo, se plantean acciones para fortalecer la presencia de la institución en las comunidades, con lo cual se facilitaría el liderar la inclusión de la cultura de la gestión integral del riesgo a nivel local.

En general, se plantean veintitrés (23) actividades, cinco (5) para la perspectiva Financiera, seis (6) para Procesos, seis (6) para Usuarios y seis (6) para la perspectiva de Talento Humano y Capacidad y Tecnología.

Perspectiva Financiera:

Para esta perspectiva se establecieron dos objetivos específicos y cinco (5) proyectos o actividades; el primer objetivo contiene una sola actividad enfocada en proveer de contenido presupuestario en el PAO a la UGRM, esto para la consolidación y el funcionamiento adecuado de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal (tabla 10).

Teniendo claro, la programación presupuestaria institucional, se propone, como indicador de cumplimiento, contar con al menos un 75% del contenido analizado para el segundo semestre del año 2018.

La ejecución de los restantes 4 proyectos tienen como objetivo dotar a la municipalidad de procedimientos financieros y el presupuesto necesario para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488 y las metas establecidas en el PEM y PCDHL.

Además, se establecen procedimientos claros para acceder a mecanismos de protección financiera y aseguramientos de las inversiones en obras públicas ante desastres, con el componente de recuperación post desastre y adaptación al cambio climático, así como a recursos financieros por medio de convenios con entidades públicas y privadas a nivel nacional o internacional, según sus competencias.

Para estas acciones las metas en algunos casos son puntuales con indicadores de cumplimientos reflejados en la línea del PAO correspondiente, mientras que en los otros casos corresponden a documentos o firmas de documentos.

Todas las actividades propuestas se pretenden alcanzar para el año 2018, con excepción de los convenidos que deberán tenerse suscritos y firmados, en el ámbito que corresponda, para el segundo semestre del 2019.

Para la perspectiva financiera, los recursos necesarios son de tipo económico y humano, principalmente, y la responsabilidad de ejecución recae en los niveles políticos, Alcaldía y Concejo Municipal; de planificación institucional, Dirección Administrativa, Dirección de Hacienda, en el caso de la actividad F1.1, se espera la participación activa de la Comisión de Gestión de Riesgo Municipal que para este momento se mantiene en funcionamiento entre tanto inicia funciones la UGRM; una vez se consolide la Unidad de Gestión de Riesgo, esta deberá asumir las responsabilidades que le corresponde.

Tabla 10. Plan de acción desde la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS
F1. Generar las condiciones financieras para dar contenido presupuestario a la UGRM mediante la incorporación en el PAO municipal con el fin de lograr su implementación	F1.1 Proponer la incorporación dentro del PAO municipal de contenido presupuestario que consolide la existencia de la Unidad de Gestión de Riesgo	Al segundo semestre del año 2018 la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal cuenta con presupuesto para su funcionamiento	Contar con 75% del contenido presupuestario de lo requerido, segundo semestre 2018	Alcaldía, Concejo Municipal, Planificación Institucional, Recursos Humano, Dirección de Administrativa, Dirección de Hacienda, Telemática e Informática, Comisión de Gestión de Riesgo Municipal	Humanos, Económicos, Logísticos y Tecnológicos
F2. Gestionar presupuesto y procedimientos para la Reducción y Prevención del Riesgo, mecanismos de Protección Financiera de la obra pública, recuperación post desastre y Adaptación al Cambio Climático	F2.2 Realizar el análisis presupuestario para establecer el contenido en el PAO, relacionado con la capacidad financiera de la Municipalidad para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488	La municipalidad de San Ramón cumple con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488	Contenido presupuestario asignado para el segundo semestre del 2018	Alcaldía, Concejo Municipal, Planificación Institucional, Recursos Humano, Dirección de Administrativa, Dirección de Hacienda, Unidad de Gestión de Riesgo	Humanos, Económicos
	F2.3 Realizar el análisis del presupuesto municipal asignado para la ejecución y alcance de las metas establecidas en el en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025 con el fin de señalar las medidas correctivas al respecto	La Municipalidad de San Ramón cuenta con el financiamiento para la ejecución de los proyecto establecidos en el PEM y PCDHL en Gestión de Riesgo	Informe resultado del análisis para el primer semestre del 2018	Alcaldía, Planificación Institucional, Dirección de Hacienda, Unidad de Gestión de Riesgo	Humanos, Económicos
	F2.4 Contar con un procedimiento para la retención y transferencia de riesgo para la recuperación post desastres y adaptación al cambio climático en obra pública nueva.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un procedimiento para acceder a los seguros de riesgo catastróficos.	Documento técnicos del procedimiento para el año 2018.	Alcaldía, Dirección de Desarrollo Urbano, Dirección de Hacienda, Unidad de Gestión de Riesgo.	Humanos, Económicos.
	F2.5 Contar con convenios para acceder a recursos financieros en materia de gestión integral del riesgo	La Municipalidad de San Ramón cuenta con al menos dos convenios	Dos Convenios firmados para el segundo semestre del 2019	Alcaldía, Concejo Municipal, Unidad de Gestión Jurídica, UGRM	Humanos, Económicos

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Perspectiva de Procesos:

En primera instancia se tiene la redacción de un documento de carácter vinculante, donde se establezca la validación y puesta en marcha de la UGRM, con un acuerdo en firme tanto de la Alcaldía como del Concejo Municipal, cuyo indicador de cumplimiento es la apertura de la oficina para el segundo semestre del 2018. Los responsables son la Comisión de Gestión de Riesgo, la Alcaldía y el Concejo Municipal (tabla 11).

Además, para esta perspectiva, las actividades planteadas están enfocadas en proveer a la municipalidad con procedimientos técnicos que le permitan alinear las herramientas de planificación de desarrollo cantonal con la política de gestión de riesgo del país, y acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo.

Se establece la línea de trabajo para temas como ordenamiento territorial, reducción de la vulnerabilidad de la obra pública, principalmente en la Red Vial cantonal, así como una propuesta de reglamento para la construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluya un capítulo de procedimientos sancionatorios para aquellas personas físicas o jurídicas que realicen trabajos inadecuados en zonas vulnerables previamente identificadas.

En el caso de la oficialización del plan de ordenamiento territorial, se pretende se realice para diciembre del año 2020, mientras que el diagnóstico de riesgo de la red vial se espera completar para diciembre del 2019.

Para la ejecución de estas actividades se necesita la participación de la Dirección de Desarrollo Urbano, la Unidad de Gestión Jurídica, la UGRM, con el compromiso de la Alcaldía y el Concejo Municipal, con recursos de tipo humano, logístico y financiero, principalmente.

Tabla 11. Plan de acción desde la Perspectiva Procesos

PERSPECTIVA DE PROCESO					
OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS
P1. Generar la documentación administrativa de carácter vinculante para la validación y puesta en marcha de la UGRM	P1.6 Proponer un documento de carácter vinculante donde se establezca la validación y puesta en marcha de la UGRM, con un acuerdo en firme tanto de la Alcaldía como del Concejo Municipal a partir de la propuesta	Al primer semestre del año 2018 contar con la validación y puesta en marcha de la UGRM.	Apertura de la oficina a junio 2018.	Alcaldía, Concejo Municipal, Comisión de Gestión de Riesgo Municipal.	Humanos y logísticos.
P2. Contar con las Herramientas de Planificación Actualizadas con la variable de Gestión Integral del Riesgo, Adaptación al Cambio Climático para la construcción y recuperación de infraestructura física pública en el Cantón	P2.7 Contar con herramientas de planificación de desarrollo cantonal actualizadas con un enfoque de Gestión Integral de Riesgo de Desastres de manera transversal	Actualización de las herramientas de planificación para el año diciembre 2018	Número de Herramientas actualizados / Total de herramientas a diciembre 2018	UGRM, demás dependencias	Humanos y logísticos
	P2.8 Contar con un plan de trabajo, acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, para la identificación y gestión integral de riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, la atención de emergencias, recuperación y adaptación al cambio climático a nivel cantonal	Documento técnico con el plan de trabajo para junio del 2018	Documento técnico a junio 2018	UGRM, demás dependencias	Humanos y logísticos
	P2.9 Contar con una herramienta de planificación del territorio con enfoque de gestión integral de riesgo, para la reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático.	Documento técnico para la Planificación Urbana aprobado y oficializado.	Documento Técnico a diciembre 2020.	UGRM, Dirección de Desarrollo Urbano, Equipos de trabajo, Alcaldía, Concejo Municipal.	Humanos y logísticos, financiero y tecnológico.
	P2.10 Contar con un diagnóstico Integral de Riesgo de la Red Vial del Cantón de San Ramón con el componente de aseguramiento financiero y adaptación al Cambio Climático	Documento diagnóstico validado.	100% de la red vial diagnosticada a diciembre 2019.	UGRM, UTGVM, Equipo de trabajo, Alcaldía.	Humanos, logísticos, financiero y tecnológico
	P2.11 Propuesta Reglamento para construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluye el capítulo de procedimiento sancionatorio	Documento propuesta del Reglamento	Documento propuesta a diciembre 2018	UGRM, Dirección de Desarrollo Urbano, Unidad de Gestión Jurídica, Equipo de trabajo, Alcaldía, Concejo Municipal	Humanos y logísticos

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Perspectiva de Usuarios:

La perspectiva de usuario establece actividades dirigidas a que la municipalidad tenga una mayor y eficiente interacción con las comunidades y otras instituciones públicas ubicadas en el cantón (tabla 12).

En primera instancia busca fortalecer el aseguramiento de la prestación de los servicios de municipalidad; a lo interno, la institución cuenta con un plan de continuidad de servicio, la actualización del plan de emergencia cantonal, junto con una plataforma digital para que el usuario puede acceder de manera fácil y ágil a mapas de riesgo y de ordenamiento territorial, planes y protocolos de atención de emergencia.

A lo externo, la municipalidad tiene la oportunidad de generar iniciativas conjuntas con otras organizaciones privadas, que permitan un mayor alcance de las transformaciones hacia una cultura de gestión de riesgo con un mejor entendimiento.

Como parte de este enfoque de iniciativas conjuntas, se propone trabajar en una celebración anual para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres.

Tabla 12. Plan de acción desde la Perspectiva Usuarios

PERSPECTIVA DE USUARIO					
OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS
U1. Fortalecer la institucionalidad mediante un Plan para la Continuidad de Servicios Públicos ante eventos adversos	U1. 12 Plan de Continuidad del Servicio actualizado aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos	Al primer semestre del año 2019 contar con el Plan y su puesta en marcha	Documento de carácter vinculante a junio 2019	UGRM, Planificación Institucional, Alcaldía, Concejo Municipal	Humanos, logísticos y tecnológicos
U2. Fortalecer las capacidades y recursos locales para la Prevención, Reducción del Riesgos y Resiliencia	U2.13 Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado de manera regular	Al primer semestre del año 2019 contar con el Plan y su puesta en marcha	Documento de carácter vinculante a junio 2019	UGRM, Alcaldía, Concejo Municipal, Comité Municipal Emergencia	Humanos y logísticos
	U2.14 Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de retroalimentación	Al primer semestre del año 2020 contar con la Plataforma Digital y su puesta en marcha	Acceso funcional a la plataforma a junio 2020	UGRM, Equipo de trabajo, Alcaldía, Concejo Municipal	Humanos, tecnológicos, logísticos y financiero
	U2.15 Programa de Reducción de Riesgo y Resiliencia en el ámbito local, de iniciativa conjunta.	Al segundo semestre del año 2019 contar con un Programa y su puesta en marcha.	A junio del 2019 tres(3) proyectos en ejecución.	UGRM, Ofician de Iniciativa Comunal, Alcaldía, Concejo Municipal.	Humanos, tecnológico, logísticos y financiero.
	U2.16 Proyectos institucionales sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal	Al segundo semestre del año 2018 contar con un informe de revisión de la incorporación de los criterios establecidos en los proyectos institucionales	Informe de revisión diciembre del 2018	UGRM	Humanos
	U2.17 Se articulan esfuerzos de las diferentes instituciones del cantón para realizar actividades para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres	Al primer semestre del año 2018 contar con un plan para implementar la celebración	Lista de asistentes y actividades ejecutadas	UGRM	Humanos, logísticos y financiero

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Perspectiva de Talento Humano, Capacidad y Tecnología:

Se consideran actividades para la actualización de los Manuales de Organización y Funcionamiento, Descriptivo de Puestos; esto le permite a la institución y a los funcionarios establecer los ámbitos de acción, capacidad, responsabilidades y derechos, en materia de gestión integral del riesgo y procedimientos para la atención de emergencias (tabla 13).

Se establece programas de capacitación para el personal de la municipalidad, y los diferentes comités comunales de emergencias del cantón y otras entidades organizadas relacionadas.

Además, se desarrolla la cooperación entre instituciones y centros de investigación de carácter público o privado para la generación de conocimiento en ámbitos de la gestión de desarrollo.

Se destaca la necesidad de contar con equipo de tecnología actualizada para alcanzar las metas propuestas de eficacia y eficiencia; en este caso el recurso humano es fundamental para la entrada en marcha de la UGRM, el cual estará a cargo de ejecutar los procesos establecidos en este plan y todas las labores encomendadas en el manual de puesto de la unidad.

La responsabilidad de la ejecución de estas actividades le corresponde a Recursos Humanos, Planificación Institucional, la UGRM, gestión jurídica, la Alcaldía, y el Concejo Municipal, principalmente.

El cumplimiento de las metas establecidas está en función de la presentación de los programas, planes o documento para la formulación de convenios y sus firmas respectivas. En el caso de la actualización de los manuales de puestos, se espera tenerlos listos para el segundo semestre del 2018.

Tabla 13. Plan de acción desde la Perspectiva Talento Humano, Capacidad y Tecnología

PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO, CAPACIDAD Y TECNOLOGÍA					
OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS
TH1. Contar con los instrumentos de contratación actualizados para dotar a la UGRM del Talento Humano necesario	TH1. 18. Contar con los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos actualizado que incluya los perfiles, tareas, derechos y deberes de los trabajadores municipales, en relación con competencias, jornadas labores, seguros y pólizas de trabajo en materia de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Reconstrucción para el proceso de contratación del personal de la UGRM	Al segundo semestre del año 2018 contar con la actualización de los manuales y con el personal de la UGRM contratado	Manuales actualizados y personal contratado para el segundo semestre 2018	Recursos Humanos, Planificación Institucional, Alcaldía, Concejo Municipal, Comisión de Gestión de Riesgo Municipal	Humanos, logísticos y Financiero
TH2. Gestionar el Recurso Humano, transferencias de conocimiento, equipamiento e investigación institucional y local para la Gestión Integral de Riesgo	TH1. 19. Plan de Trabajo para la Conformación, Consolidación y Capacitación de los Comités Comunales de Emergencias del Cantón y la Intendencia	Al segundo semestre del 2018 contar con el Plan y su puesta en marcha	Plan de Trabajo para el segundo semestre del 2018	UGRM, Iniciativa Comunal, Comunicación Corporativa, Concejo Municipal	Humanos, logísticos y financiero
	TH1. 20. Contar con un Programa de Capacitación para el personal de la Municipalidad y el Comité Municipal de Emergencias en la temática de Gestión de Riesgo, atención de emergencias, Resiliencia, adaptación al Cambio Climático	Al segundo semestre del año 2018 contar con un Programa de capacitación	A diciembre del 2018 contar con Programa	UGRM	Humanos y financiero
	TH2. 21 Contar con un Plan de trabajo en materia de Simulacros y Simulaciones para la Atención de Emergencias que incluye albergues, requerimiento de suministros y capacidad instalada institucional y locales	Al segundo semestre del año 2018 contar con un Plan de trabajo	A diciembre del 2018 Plan de trabajo presentado	UGRM, Comité Municipal de Emergencias, Concejo Municipal	Humanos, logísticos y financiero
	TH2. 22 Compra de Equipo de Computo, Software para manejo de sistema de información geográfico, Vehículo 4X4 Pick Up, GPS, Computadora portátil, equipo de proyección, Equipo de Dron	Al segundo semestre del año 2019 se cuenta con los equipos de computo, tecnología y Vehículo 4X4	Asignación de equipo de la UGRM para segundo semestre 2019	UGRM, Salud Ocupacional, Planificación Institucional, Proveeduría, Gestión Jurídica, Alcaldía, Concejo Municipal	Humanos, logísticos y financiero
	TH3.23 Programa y Convenios de cooperación para la promoción de investigación e innovación sobre Riesgo y Resiliencia para el cantón de San Ramón con participación de centros de investigación, Universidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional	Al segundo semestre del 2019, contar con al menos un Convenio de Cooperación ejecutándose	Informe de Convenio, segundo semestre 2019	UGRM, Recursos Humanos, Planificación Institucional, Gestión Jurídica, Alcaldía, Concejo Municipal	Humanos, logísticos y financiero

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

7.1.7 Agenda de cumplimiento de proyectos según metas

Como se ha mencionado anteriormente el horizonte temporal para la estrategia es a corto plazo y pretende alinearse con el PEM municipal para el año 2020. Debido a esto la agenda de cumplimiento y las metas mismas se han establecido en periodos semestrales, permitiendo que para el segundo semestre del 2020 se realizasen las valoraciones de cumplimiento de las metas del PEM junto con las de la presente estrategia (tabla 14) (Anexo 7).

La estrategia se ejecuta con una lógica de proyecto, desde el diagnóstico, la propuesta remedial, su ejecución y seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, un proceso de realimentación donde se plantea el cumplimiento de las metas según sus indicadores, hasta la realización de una nueva propuesta remedial, la cual deberá incluirse en el área de gestión de riesgo y en concordancia con el próximo quinquenio del PEM 2021-2025.

Como se indicó anteriormente la agenda de cumplimiento inicia con el proceso de implementación y seguimiento del Plan Estratégico, la cual inicia el primer semestre del año 2018 hasta el segundo semestre del 2020, y finaliza al final del segundo semestre del 2020, con la rendición de cuentas, todo el proceso está a cargo de la UGRM y la Alcaldía principalmente.

Los subprocesos corresponden con la ejecución y seguimiento de cada una las actividades planteadas para las perspectivas del plan de acción.

Las actividades de la perspectiva Financiera están planificadas para ser ejecutadas en el primer año (I-II semestre del 2018), excepto en lo relacionado con el establecimiento de convenios, cuyo periodo se extiende hasta finales del segundo año (II semestre del 2019).

Para las actividades de la perspectiva Procesos, la agenda no es uniforme y está relacionada con la priorización de la ejecución de prioridades, de acuerdo a la necesidad de poner en marcha a la unidad de gestión de riesgo y un plan de trabajo que esté acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, ambas actividades pretenden iniciar su implementación para finales del I semestre del 2018.

La perspectiva de Usuarios y sus actividades pretenden ser alcanzadas para el II semestre del 2019.

En el caso de las actividades de las perspectivas de Talento Humano y Capacidad y Tecnología, se pretende alcanzar las metas para el II semestre del 2018.

En la tabla 14 se presenta la agenda de cumplimiento de las actividades, cuyos plazos asignados fueron establecidos por los funcionarios que participaron en la confección de la propuesta estratégica; sin embargo, más adelante se establece una priorización de proyectos para establecer un orden adecuado de la ejecución de cada acción propuesta.

Tabla 14. Agenda de cumplimiento de proyectos

OBJETIVOS ESTRATÉGICAS		ACTIVIDAD	PERIODO					
			I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020
Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico y sus metas.							X	
FINANCIEROS (F)	F-1	F1. Generar las condiciones financieras para dar contenido presupuestario a la UGRM mediante la incorporación en el PAO municipal con el fin de lograr su implementación		X				
	F-2	F2. Gestionar presupuesto y procedimientos para la Reducción y Prevención del Riesgo, mecanismos de Protección Financiera de la obra pública, recuperación post desastre y Adaptación al Cambio Climático	F2.1 Proponer la incorporación dentro del PAO municipal de contenido presupuestario que consolide la existencia de la Unidad de Gestión de Riesgo		X			
			F2.2 Realizar el análisis presupuestario para establecer el contenido en el PAO, relacionado con la capacidad financiera de la Municipalidad para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488		X			
			F2.3 Realizar el análisis del presupuesto municipal asignado para la ejecución y alcance de las metas establecidas en el en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025 con el fin de señalar las medidas correctivas al respecto		X			
			F2.4 Contar con un procedimiento para la retención y transferencia de riesgo para la recuperación post desastres y adaptación al cambio climático en obra pública nueva.		X			
F2.5 Contar con convenios para acceder a recursos financieros en materia de gestión integral del riesgo				X				
PROCESOS (P)	P-3	P1. Generar la documentación administrativa de carácter vinculante para la validación y puesta en marcha de la UGRM	X					
	P-4	P2. Contar con las Herramientas de Planificación Actualizadas con la variable de Gestión Integral del Riesgo, Adaptación al Cambio Climático para la construcción y recuperación de infraestructura física pública en el Cantón	P2.6 Proponer un documento de carácter vinculante donde se establezca la validación y puesta en marcha de la UGRM, con un acuerdo en firme tanto de la Alcaldía como del Concejo Municipal a partir de la propuesta		X			
			P2.7 Contar con herramientas de planificación de desarrollo cantonal actualizadas con un enfoque de Gestión Integral de Riesgo de Desastres de manera transversal		X			
			P2.8 Contar con un plan de trabajo, acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, para la identificación y gestión integral de riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, la atención de emergencias, recuperación y adaptación al cambio climático a nivel cantonal	X				
			P2.9 Contar con una herramienta de planificación del territorio con enfoque de gestión integral de riesgo, para la reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático				X	
			P2.10 Contar con un diagnóstico Integral de Riesgo de la Red Vial del Cantón de San Ramón con el componente de aseguramiento financiero y adaptación al cambio climático				X	
P2.11 Propuesta Reglamento para construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluye el capítulo de procedimiento sancionatorio		X						
USUARIOS (U)	U-5	U1. Fortalecer la institucionalidad mediante un Plan para la Continuidad de Servicios Públicos ante eventos adversos	X					
	U-6	U2. Fortalecer las capacidades y recursos locales para la Prevención, Reducción del Riesgos y Resiliencia	U1. 12 Plan de Continuidad del Servicio actualizado aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos	X				
			U2.13 Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado de manera regular	X				
			U2.14 Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de retroalimentación				X	
			U2.15 Programa de Reducción de Riesgo y Resiliencia en el ámbito local, de iniciativa conjunta				X	
U2.16 Proyectos institucionales sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal		X						
U2.17 Se articulan esfuerzos de las diferentes instituciones del cantón para realizar actividades para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres		X						

Continua tabla 14

OBJETIVOS ESTRATÉGICAS		ACTIVIDAD	PERIODO					
			I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020
TALENTO HUMANO (TH)	TH-7	TH1. Contar con los instrumentos de contratación actualizados para dotar a la UGRM del Talento Humano necesario		X				
	TH-8	TH1. 19. Plan de Trabajo para la Conformación, Consolidación y Capacitación de los Comités Comunales de Emergencias del Cantón y la Intendencia		X				
		TH1. 20. Contar con un Programa de Capacitación para el personal de la Municipalidad y el Comité Municipal de Emergencias en la temática de Gestión de Riesgo, atención de emergencias, Resiliencia, adaptación al Cambio Climático		X				
		TH2. 21 Contar con un Plan de trabajo en materia de Simulacros y Simulaciones para la Atención de Emergencias que incluye albergues, requerimiento de suministros y capacidad instalada institucional y locales		X				
		TH2. 22 Compra de Equipo de Computo, Software para manejo de sistema de información geográfico, Vehículo 4X4 Pick Up, GPS, Computadora portátil, equipo de proyección, Equipo de Dron		X				
		TH3.23 Programa y Convenios de cooperación para la promoción de investigación e innovación sobre Riesgo y Resiliencia para el cantón de San Ramón con participación de centros de investigación, Universidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional		X				
Evaluación de Impactos, Rendición de cuentas y Propuesta Remedial.							X	

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

7.1.8 Priorización de Proyectos

Como se indicó en el capítulo V, la priorización de los proyectos se realizó a partir de dos ejercicios, se realizan para cada una de las perspectivas, su diferenciación radica en que, el primero tiene aspecto de índole estructural y de política de la administración y el segundo intenta medir cómo se percibe así mismo el personal ante el reto o las 23 metas planteada, como parte del proceso de planteamiento de la propuesta estratégica y la metodología utilizada (Alpízar,2015). Ambos ejercicios de priorización se realizan con el grupo de participantes del Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.

7.1.8.1 Priorización por matriz de ponderación de proyectos

El ejercicio se realiza para cada uno de los proyectos establecidos en cada perspectiva, a partir de la ponderación de los rangos asignados a 5 variables, con un puntaje máximo de 10 puntos, por lo que cada proyecto individual pueda alcanzar como máximo 100 puntos, una vez obtenido el puntaje se compara con los rangos cuantitativos, que van desde “Mejor Solución, Ejecutar, Mayor Complejidad y Descartar”.

La puntuación y rango obtenido para cada actividad por perspectiva se presentan en las siguientes tablas, se adjunta una figura con los rangos de priorización, para mejor entendimiento del lector (tabla 15,16,17,18).

Los proyectos de la perspectiva Financiera fueron clasificados como “Mejor solución”, por lo que cada una de las actividades genera competencia en el personal, permite mejoras en la gestión municipal, es viable desde el punto de vista de presupuesto y cuenta con el interés de los niveles superiores para su ejecución.

En el caso de los proyectos de la perspectiva de Procesos, los primeros 3 proyectos se ubicaron en un rango de “Mejor solución”, mientras que los 3 restantes se ubican en el rango de “Ejecutar”, los cuales coinciden con los proyectos que están planteados para el segundo año en la agenda de cumplimiento.

Los proyectos de la perspectiva de Usuarios, se catalogaron en tres rangos: el proyecto “U2.13 Plan de Atención de Emergencia y Reconstrucción actualizado de manera regular”, es considerado como “Mejor Solución”; el proyecto “U2.14 Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de realimentación”, es considerado de “Mayor Complejidad”. Los restantes 4 proyectos son ubicados en el rango de “Ejecutar”.

En el caso de la perspectiva de Talento, el proyecto no. 18 (TH 1. 18) “Contar con los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos actualizado que incluya los perfiles, tareas, derechos y deberes de los trabajadores municipales, en relación con competencias, jornadas labores, seguros y pólizas de trabajo en materia de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Reconstrucción para el proceso de contratación del personal de la UGRM”, están ubicados en el rango de “Mejor Solución”, acorde con la entrada en funcionamiento de la unidad.

En el caso del proyecto no. 22 (TH2. 22) “Compra de Equipo de Cómputo, Software para manejo de sistema de información geográfico, Vehículo 4X4 Pick Up, GPS, Computadora portátil, equipo de proyección, Equipo de Dron”, se ha colocado como de “Mayor Complejidad” debido a la necesidad de contar con presupuesto para la adquisición de los equipos. Los restantes 4 proyecto están el rango de “Ejecutar”.

Cabe destacar que ninguno de los proyectos planteados fue valorado por los participantes con el rango de “Descartar”, lo que indica que los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos del Plan.

Tabla 15. Priorización de proyectos de la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA							
Proyecto o Actividad	Aplicabilidad de la Metodología.	Viabilidad y factibilidad financiera.	Membresía institucional.	Generación competencias en el equipo de trabajo.	Gestión institucional municipal.	TOTAL PUNTOS	RANGO
	10	10	10	10	10		
F1.1 Proponer la incorporación dentro del PAO municipal de contenido presupuestario que consolide la existencia de la Unidad de Gestión de Riesgo	10	10	10	10	10	100	I
	100	100	100	100	100		
F2.2 Realizar el análisis presupuestario para establecer el contenido en el PAO, relacionado con la capacidad financiera de la Municipalidad para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488	10	10	10	10	10	100	I
	100	100	100	100	100		
F2.3 Realizar el análisis del presupuesto municipal asignado para la ejecución y alcance de las metas establecidas en el en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025 con el fin de señalar las medidas correctivas al respecto	10	10	10	10	10	100	I
	100	100	100	100	100		
F2.4 Contar con un procedimiento para la retención y transferencia de riesgo para la recuperación post desastres y adaptación al cambio climático en obra pública nueva.	8	8	10	10	10	92	I
	80	80	100	100	100		
F2.5 Contar con convenios para acceder a recursos financieros en materia de gestión integral del riesgo	8	8	10	10	10	92	I
	80	80	100	100	100		

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Tabla 16. Priorización de proyectos de la Perspectiva de Proceso

PERSPECTIVA DE PROCESO							
Proyecto o Actividad	Aplicabilidad de la Metodología.	Viabilidad y factibilidad financiera.	Membresía institucional.	Generación competencias en el equipo de trabajo.	Gestión institucional municipal.	TOTAL PUNTOS	RANGO
	10	10	10	10	10		
P1.6 Proponer un documento de carácter vinculante donde se establezca la validación y puesta en marcha de la UGRM, con un acuerdo en firme tanto de la Alcaldía como del Concejo Municipal a partir de la propuesta	10	10	9	10	10	98	I
	100	100	90	100	100		
P2.7 Contar con herramientas de planificación de desarrollo cantonal actualizadas con un enfoque de Gestión Integral de Riesgo de Desastres de manera transversal	8	9	10	10	10	94	I
	80	90	100	100	100		
P2.8 Contar con un plan de trabajo, acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, para la identificación y gestión integral de riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, la atención de emergencias, recuperación y adaptación al cambio climático a nivel cantonal	10	10	10	10	10	100	I
	100	100	100	100	100		
P2.9 Contar con una herramienta de planificación del territorio con enfoque de gestión integral de riesgo, para la reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático	10	6	7	9	10	84	II
	100	60	70	90	100		
P2.10 Contar con un diagnóstico Integral de Riesgo de la Red Vial del Cantón de San Ramón con el componente de aseguramiento financiero y adaptación al cambio climático	8	8	9	9	10	88	II
	80	80	90	90	100		
P2.11 Propuesta Reglamento para construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluye el capítulo de procedimiento sancionatorio	9	8	6	9	10	84	II
	90	80	60	90	100		

Priorización 1	Rangos de priorización			
	Mejor Solución	Ejecutar	Mayor Complejidad	Descartar
	I	II	III	IV
	100-90	89-76	75-51	50-0

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Tabla 17. Priorización de proyectos de la Perspectiva de Usuario

PERSPECTIVA DE USUARIO							
Proyecto o Actividad	Aplicabilidad de la Metodología.	Viabilidad y factibilidad financiera.	Membresía institucional.	Generación competencias en el equipo de trabajo.	Gestión institucional municipal.	TOTAL PUNTOS	RANGO
	10	10	10	10	10		
U1. 12 Plan de Continuidad del Servicio actualizado aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos	8	7	9	9	10	86	II
	80	70	90	90	100		
U2.13 Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado de manera regular	10	7	9	10	10	92	I
	100	70	90	100	100		
U2.14 Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de retroalimentación	8	7	7	8	7	74	III
	80	70	70	80	70		
U2.15 Programa de Reducción de Riesgo y Resiliencia en el ámbito local, de iniciativa conjunta	8	6	7	9	8	76	II
	80	60	70	90	80		
U2.16 Proyectos institucionales sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal	8	8	8	9	9	84	II
	80	80	80	90	90		
U2.17 Se articulan esfuerzos de las diferentes instituciones del cantón para realizar actividades para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres	8	7	8	9	7	78	II
	80	70	80	90	70		

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Tabla 18. Priorización Perspectiva de Talento Humano, Capacidad y Tecnología

PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO, CAPACIDAD Y TECNOLOGÍA							
Proyecto o Actividad	Aplicabilidad de la Metodología.	Viabilidad y factibilidad financiera.	Membresía institucional.	Generación competencias en el equipo de trabajo.	Gestión institucional municipal.	TOTAL PUNTOS	RANGO
	10	10	10	10	10		
TH1. 18. Contar con los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos actualizado que incluya los perfiles, tareas, derechos y deberes de los trabajadores municipales, en relación con competencias, jornadas labores, seguros y pólizas de trabajo en materia de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Reconstrucción para el proceso de contratación del personal de la UGRM	10	8	9	10	10	94	I
	100	80	90	100	100		
TH1. 19. Plan de Trabajo para la Conformación, Consolidación y Capacitación de los Comités Comunales de Emergencias del Cantón y la Intendencia	8	8	8	9	9	84	II
	80	80	80	90	90		
TH1. 20. Contar con un Programa de Capacitación para el personal de la Municipalidad y el Comité Municipal de Emergencias en la temática de Gestión de Riesgo, atención de emergencias, Resiliencia, adaptación al Cambio Climático	8	7	9	10	10	88	II
	80	70	90	100	100		
TH2. 21 Contar con un Plan de trabajo en materia de Simulacros y Simulaciones para la Atención de Emergencias que incluye albergues, requerimiento de suministros y capacidad instalada institucional y locales	8	7	9	10	10	88	II
	80	70	90	100	100		
TH2. 22 Compra de Equipo de Computo, Software para manejo de sistema de información geográfico, Vehículo 4X4 Pick Up, GPS, Computadora portátil, equipo de proyección, Equipo de Dron	8	5	7	9	7	72	III
	80	50	70	90	70		
TH3.23 Programa y Convenios de cooperación para la promoción de investigación e innovación sobre Riesgo y Resiliencia para el cantón de San Ramón con participación de centros de investigación, Universidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional	7	7	8	9	8	78	II
	70	70	80	90	80		

Priorización 1	Rangos de priorización			
	Mejor Solución	Ejecutar	Mayor Complejidad	Descartar
	I	II	III	IV
	100-90	89-76	75-51	50-0

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

7.1.8.2 Priorización por matriz de Impacto de Desempeño versus Facilidad de Implementación

El segundo ejercicio de priorización, como se indicó se realiza a partir de una matriz de Impacto de Desempeño versus Facilidad de Implementación, los valores obtenidos luego son mostrados en un gráfico de dispersión; intenta medir como se percibe a sí mismo el personal ante el reto o la meta planteada, como parte del proceso de planteamiento de la propuesta estratégica y la metodología participativa.

Los valores de Impacto de Desempeño se establecen de bajo a alto con rangos de 0 a 50 y de 51 a 100 respectivamente y se grafican en el eje Y; mientras que los valores de Facilidad de Implementación se valoran de fácil (0-50) y difícil (51-100) y se grafican en el eje X (figura 19).

PRIORIZACIÓN 2	Impacto de desempeño	Alto	MEJOR SOLUCIÓN cuadrante II	MAYOR COMPLEJIDAD cuadrante III
		Bajo	EJECUTAR INMEDIATAMENTE cuadrante I	DESCARTAR cuadrante IV
	Ejes		Fácil	Difícil

Figura 19. Rangos de Impacto de Desempeño / Facilidad de Implementación, Priorización 2

Fuente: A partir de Alpízar, 2015.

En la tabla 19 se presenta la priorización del proyecto según los valores asignados para cada uno de los proyectos. Con respecto a los rangos específicamente se tiene que la mayoría de los proyectos se ubican en el cuadrante de “Mejor Solución”; solo 6 de los proyectos se ubican en el cuadrante de “Mayor Complejidad” (figura 19 y figura 20).

Con respecto a la puntuación, en el eje de “Impacto de Desempeño” (eje Y), no se tiene mucha variabilidad de los datos y todos los proyectos obtuvieron una calificación con valores de 80 puntos o superior, mientras que los valores de “Facilidad de Implementación”, se distribuyen en tres grupos principales lo largo del eje X; 15 proyectos se ubican por debajo de 30 puntos, considerados como de “mayor facilidad de implementación”, 3 proyectos se consideran como de mediana facilidad y 5 proyectos como de “menor facilidad de implementación” (figura 20).

Dado que los proyectos tienen una mayor distribución a lo largo del eje X, se destacan algunos proyectos por cada perspectiva.

Los proyectos de la perspectiva Financiera están distribuidos en los tres grupos del eje X de Facilidad de Implementación. Se destaca que el proyecto no. 4 (F2.4), relacionado con el procedimiento para la retención y transferencia del riesgo, se ubica como de “menos facilidad de implementación”, probablemente por ser un tema poco desarrollado a nivel institucional.

El proyecto no. 1 (F1.1) que incorpora dentro del PAO el financiamiento presupuestario para la existencia de la UGRM, es percibido como de facilidad media, aunque de muy alto desempeño. Esto puede estar relacionado con algún grado de incertidumbre por parte de los participantes, acerca de la dotación presupuestaria, pero con la certeza de que se cuenta con el aval a nivel político y de su importancia a nivel institucional.

Para la perspectiva de Procesos, se destaca que el proyecto no. 6 (P1.6), en el cual se propone la creación de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal mediante la firma de un documento de carácter vinculante y acuerdo firme, por parte del nivel político, se ubica en el grupo de “Mayor Facilidad de Implementación” y de “Alto Impacto de Desempeño”, vinculado nuevamente con el compromiso del nivel político con el que cuenta la UGRM.

El de menor facilidad de implementación es el proyecto no. 9 (P2.9), el cual incluye el contar con la herramienta de planificación del territorio, Plan de Ordenamiento Territorial, y aunque se ubica en el eje Y, en “Alto Impacto de Desempeño”, se percibe como de mucha dificultad de implementación debido a las dificultades de procedimiento a lo largo de varios años para finalizar el proceso.

En el caso de la perspectiva de Usuarios, el de mayor complejidad es el proyecto no. 12 (U1.12), relacionado con el plan de continuidad de servicios, que se percibe como de mayor laboriosidad.

El caso del proyecto no.14 (U2.14) relacionado con la plataforma digital de gestión de riesgo de fácil acceso a los cuidados, según los participantes se cuenta con todos los insumos para su puesta en marcha.

Dentro de los de mayor solución y mayor facilidad de implementación, se destaca que todos los proyectos de la perspectiva de Talento Humano (del no. 18 al no. 23) se ubican entre los de mayor impacto de desempeño. Esto implica que los participantes se perciben en mayor grado identificados con alcanzar las metas propuestas.

Tabla 19. Priorización de proyectos Matriz de Impacto / Factibilidad

PROYECTO		PRIORIZACIÓN		CUADRANTE	
		Impacto de desempeño	Facilidad de implementación		
PROCESO	Descripción del proyecto	#	Bajo - Alto (0-50/51-100)	Fácil - Difícil (0-50/51-100)	
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1.1 Proponer la incorporación dentro del PAO municipal de contenido presupuestario que consolide la existencia de la Unidad de Gestión de Riesgo	1	99	55	III
	F2.2 Realizar el análisis presupuestario para establecer el contenido en el PAO, relacionado con la capacidad financiera de la Municipalidad para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488	2	90	10	II
	F2.3 Realizar el análisis del presupuesto municipal asignado para la ejecución y alcance de las metas establecidas en el en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025 con el fin de señalar las medidas correctivas al respecto	3	88	12	II
	F2.4 Contar con un procedimiento para la retención y transferencia de riesgo para la recuperación post desastres y adaptación al cambio climático en obra pública nueva.	4	90	75	III
	F2.5 Contar con convenios para acceder a recursos financieros en materia de gestión integral del riesgo	5	95	22	II
PERSPECTIVA DE PROCESO	P1.6 Proponer un documento de carácter vinculante donde se establezca la validación y puesta en marcha de la UGRM, con un acuerdo en firme tanto de la Alcaldía como del Concejo Municipal a partir de la propuesta	6	98	15	II
	P2.7 Contar con herramientas de planificación de desarrollo cantonal actualizadas con un enfoque de Gestión Integral de Riesgo de Desastres de manera transversal	7	89	9	II
	P2.8 Contar con un plan de trabajo, acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, para la identificación y gestión integral de riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, la atención de emergencias, recuperación y adaptación al cambio climático a nivel cantonal	8	95	45	II
	P2.9 Contar con una herramienta de planificación del territorio con enfoque de gestión integral de riesgo, para la reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático.	9	95	80	III
	P2.10 Contar con un diagnóstico Integral de Riesgo de la Red Vial del Cantón de San Ramón con el componente de aseguramiento financiero y adaptación al Cambio Climático	10	95	70	III
	P2.11 Propuesta Reglamento para construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluye el capítulo de procedimiento sancionatorio	11	95	20	II
PERSPECTIVA DE USUARIO	U1. 12 Plan de Continuidad del Servicio actualizado aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos	12	95	75	III
	U2.13 Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado de manera regular	13	94	30	II
	U2.14 Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de retroalimentación	14	80	18	II
	U2.15 Programa de Reducción de Riesgo y Resiliencia en el ámbito local, de iniciativa conjunta.	15	80	65	III
	U2.16 Proyectos institucionales sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal	16	97	49	II
	U2.17 Se articulan esfuerzos de las diferentes instituciones del cantón para realizar actividades para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres	17	88	25	II
PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO, CAPACIDAD Y TECNOLOGÍA	TH1. 18. Contar con los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos actualizado que incluya los perfiles, tareas, derechos y deberes de los trabajadores municipales, en relación con competencias, jornadas labores, seguros y pólizas de trabajo en materia de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Reconstrucción para el proceso de contratación del personal de la UGRM	18	93	17	II
	TH1. 19. Plan de Trabajo para la Conformación, Consolidación y Capacitación de los Comités Comunales de Emergencias del Cantón y la Intendencia	19	96	10	II
	TH1. 20. Contar con un Programa de Capacitación para el personal de la Municipalidad y el Comité Municipal de Emergencias en la temática de Gestión de Riesgo, atención de emergencias, Resiliencia, adaptación al Cambio Climático	20	97	5	II
	TH2. 21 Contar con un Plan de trabajo en materia de Simulacros y Simulaciones para la Atención de Emergencias que incluye albergues, requerimiento de suministros y capacidad instalada institucional y locales	21	93	6	II
	TH2. 22 Compra de Equipo de Computo, Software para manejo de sistema de información geográfico, Vehículo 4X4 Pick Up, GPS, Computadora portátil, equipo de proyección, Equipo de Dron	22	99	7	II
	TH3.23 Programa y Convenios de cooperación para la promoción de investigación e innovación sobre Riesgo y Resiliencia para el cantón de San Ramón con participación de centros de investigación, Universidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional	23	85	10	II

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

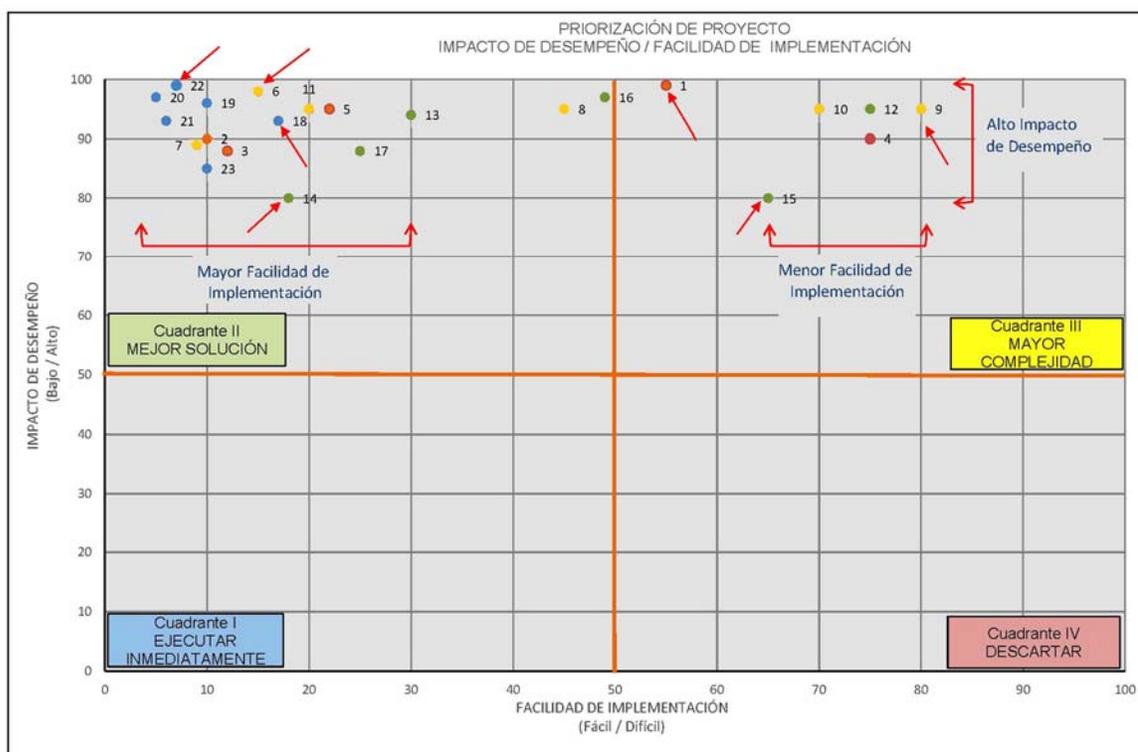


Figura 20. Gráfico de Priorización Impacto de Desempeño / Facilidad de Implementación

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

Finalmente, comparando los resultados obtenidos de manera general en ambas priorizaciones, se tiene que en el caso del proyecto 1 (F1.1), en lo que respecta al contenido presupuestario para el funcionamiento de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal, el grupo de trabajo consideró que es la “Mejor Solución” pero de “Mayor Complejidad”, debido a que se mantiene una incertidumbre por la necesidad de mayor financiamiento; sin embargo, el apoyo del nivel político indica que se deben realizar los análisis presupuestarios para cumplir con las metas establecidas en las demás herramientas de planificación (PEM y PCDHL), tal como se propone en los demás proyectos no. 2 y no. 3 (F2.2 y F2.3) (tabla 19).

En el caso del proyecto no. 6 (P1.6), en el que se considera la entrada en marcha de la unidad de gestión de riesgo mediante la firma de un documento de carácter vinculante y acuerdo firme, por parte del nivel político, los participantes consideraron que el proyecto cuenta con el compromiso y aval del nivel político.

Para el proyecto no.9 relacionado con el Plan de Ordenamiento Territorial, queda claro que los participantes son conscientes de la complejidad de alcanzar dicha meta, aunque la consideran de importancia para la institución.

Otros proyectos son considerados con alguna facilidad de ejecución e incluso cuentan con insumos para su puesta en marcha; tal es el caso de los proyectos 14 y 15 (U2. 14 y U2.15) de la perspectiva de Usuarios.

Para ambos ejercicios de priorización, ninguno de los proyectos planteados fue considerado como “Descartar”, por lo que en términos generales están acordes con los objetivos del Plan Estratégico; el grupo de trabajo considera que son ejecutables durante los próximos dos años.

En la tabla 20 se muestra además la agenda de cumplimiento de los proyectos, la cual, una vez realizada la priorización, no contiene modificaciones.

Destacando que, en general, el grupo de trabajo considera que la institución cuenta con el personal adecuado para iniciar con el proceso y con una coyuntura política que puede dar el respaldo que los funcionarios está esperando para incluir la perspectiva de la gestión de riesgo en el quehacer municipal.

Tabla 20. Comparación de Priorización 1 y 2, según criterios y agenda de cumplimiento

PROYECTO	#	Priorización		Agenda de Cumplimiento					
		P 1 (Pond)	P 2 (IMP/FACT)	I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	I	III		X				
	2	I	II		X				
	3	I	II		X				
	4	I	II		X				
	5	I	II				X		
PERSPECTIVA DE PROCESO	6	I	II	X					
	7	I	II		X				
	8	I	II	X					
	9	II	III					X	
	10	II	III				X		
	11	II	II		X				
PERSPECTIVA DE USUARIO	12	II	III	X					
	13	I	II	X					
	14	III	II				X		
	15	II	III				X		
	16	II	II		X				
	17	II	II		X				
PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO, CAPACIDAD Y TECNOLOGÍA	18	I	II		X				
	19	II	II		X				
	20	II	II		X				
	21	II	II		X				
	22	III	II		X				
	23	II	II		X				

Priorización 1	Rangos de priorización			
	Mejor Solución	Ejecutar	Mayor Complejidad	Descartar
	I	II	III	IV
100-90	89-76	75-51	50-0	

PRIORIZACIÓN 2	Impacto de desempeño	Alto	MEJOR SOLUCIÓN cuadrante II	MAYOR COMPLEJIDAD cuadrante III
		Bajo	EJECUTAR INMEDIATAMENTE cuadrante I	DESCARTAR cuadrante IV
	Ejes	Fácil	Difícil	Facilidad de implementación

Fuente: Elaboración a partir de talleres.

7.2 Propuesta para la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal

En este segundo apartado se presenta la estructura organizacional básica de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal, el modelo de funcionamiento y su ubicación en la estructura de la institución municipal. La puesta en marcha de la unidad, debería darse de manera paralela al plan estratégico.

7.2.1 Unidad de Gestión de Riesgo Municipal

La gestión integral del riesgo desde la perspectiva del ámbito municipal, es clave para lograr incidir de manera positiva en la Gestión del Desarrollo de las comunidades.

Aunque el objetivo de este trabajo no es realizar una revisión del marco normativo en relación a las municipalidades, es claro que no existe un procedimiento para la conformación de las unidades de gestión de riesgo y que muchas de estas se han creado a partir de los comités municipales de emergencias. Las oficinas han ido evolucionando y aún se mantienen con un carácter principalmente operativo para la atención de las emergencias, sin que tengan una incidencia real en los niveles estratégicos para la toma de decisiones y la planificación del desarrollo a nivel local.

Por otra parte, a pesar de esto el Plan Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2020, propone como parte de sus metas la creación de las oficinas de gestión de riesgo en los municipios, sin un proceso claro para su puesta en marcha.

Ante esto es necesario mencionar que la puesta en marcha de estas unidades, no debe darse sin antes diagnosticar el grado de inclusión del enfoque de la gestión de riesgo en la institución, y como parte de su proceso de planificación, para lo cual también se debe valorar el grado de empoderamiento de los funcionarios en el tema y el compromiso real de los diferentes niveles administrativos, principalmente el nivel político, por lo que la participación activa y propositiva de los funcionarios en

el establecimiento de objetivos, metas y proyectos, son claves para que puedan ser cumplidas de forma eficiente y eficaz en beneficio directo de las comunidades.

Según el diagnóstico realizado a nivel institucional la municipalidad, aunque en las herramientas de planificación, tanto el PCDHL 2016-2025 y PEM 2016-2020, contienen un área estratégica destinada a la Gestión Integral del Riesgo, debido a que no hay personal designado directamente en esta materia, no es posible la verificación del cumplimiento real y verificable de las metas y los resultados obtenidos.

Así mismo, el PEM establece claramente en el objetivo específico “Incorporar la Gestión Integral de Riesgos en los procesos de la Municipalidad de San Ramón”, la creación de una unidad para la gestión de riesgo como línea de acción propuesta.

Como se ha indicado anteriormente, la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal es un facilitador en el nivel asesor de la municipalidad, por lo que debe incidir directamente en la interiorización de la cultura de prevención en la estructura organizacional y la incorporación de la política de gestión de riesgo de desastres en el quehacer municipal, y en este particular, las unidades se convierten en un elemento catalizador o punto focal para entrelazar los esfuerzos internos y externos, sus planes o proyectos, y así facilitar y aclarar lo que la organización trata de conseguir y cómo se propone alcanzarlo.

Es entonces que la Unidad de Gestión de Riesgo se define en este trabajo como un punto focal dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad, que facilita el cambio de paradigma hacia la gestión prospectiva del riesgo, la utilización de un idioma común, promueve la articulación de los órganos, las estructuras, las relaciones y los métodos, y permite una transformación positiva e integral de las dependencias municipales, que le permite liderar la gestión del desarrollo Integral en el cantón.

Se concibe como un centro de responsabilidad o unidad de control de gestión de carácter vinculante, ubicada en un nivel asesor, la cual tiene productos estratégicos claramente asignados, metas concretas con indicadores de cumplimiento, atribuciones para tomar decisiones de cara al alcance de objetivos, personal responsable del cumplimiento de esos objetivos, así como recursos humanos, materiales y financieros.

Permite que los indicadores construidos fluyan por toda la organización, la realimentación sobre los resultados, reporta ante los entes de fiscalización internos y externos los avances de las metas propuestas en las herramientas de planificación (figura 21).



Figura 21. Diagrama, modelo de funcionamiento de la Unidad de Gestión de Riesgo y su relación con los niveles del organigrama municipal

Fuente: a partir de CEPAL, 2005.

Los recursos, el personal humano, sus responsabilidades y derechos, están definidos en el Manual de puestos y el PAO municipal, los cuales deben ser actualizados de manera paralela a la entrada en funcionamiento del UGRM y como parte del plan estratégico y su plan de acción, tal como están establecidos los proyectos de la perspectiva Financiera y de Talento Humano.

La entrada en marcha de la unidad se inicia con la validación de la propuesta mediante la firma de un documento de carácter vinculante por parte de la Alcaldía y el Concejo Municipal, tal como se propone en la actividad P1.6 de la perspectiva de Proceso del plan de acción de la estrategia.

7.2.2 Propuesta de ubicación en el organigrama municipal

Se propone la creación de la Unidad de Gestión de Riesgo de la Municipalidad de San Ramón, a partir de un plan estratégico con metas y proyectos acordes con los planes de trabajo establecidos por la Municipalidad de San Ramón y el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, ubicada en un Nivel Asesor, con un carácter vinculante para los niveles estratégicos y operativos, en relación directa con el nivel político, tal como se muestra en la figura 22.

Por lo general, las dificultades para la implementación de los planes de desarrollo no están relacionadas con los niveles operativos, sino más bien con los niveles estratégicos y asesores donde se deben detectar el incumplimiento de metas o procesos ineficientes y tomar decisiones en relación con las nuevas directrices o fiscalización de su cumplimiento.

La ubicación de la unidad de control en un nivel superior, como la planteada, permite la verificación de la implementación adecuada de los planes estratégicos que se plantean en la institución.

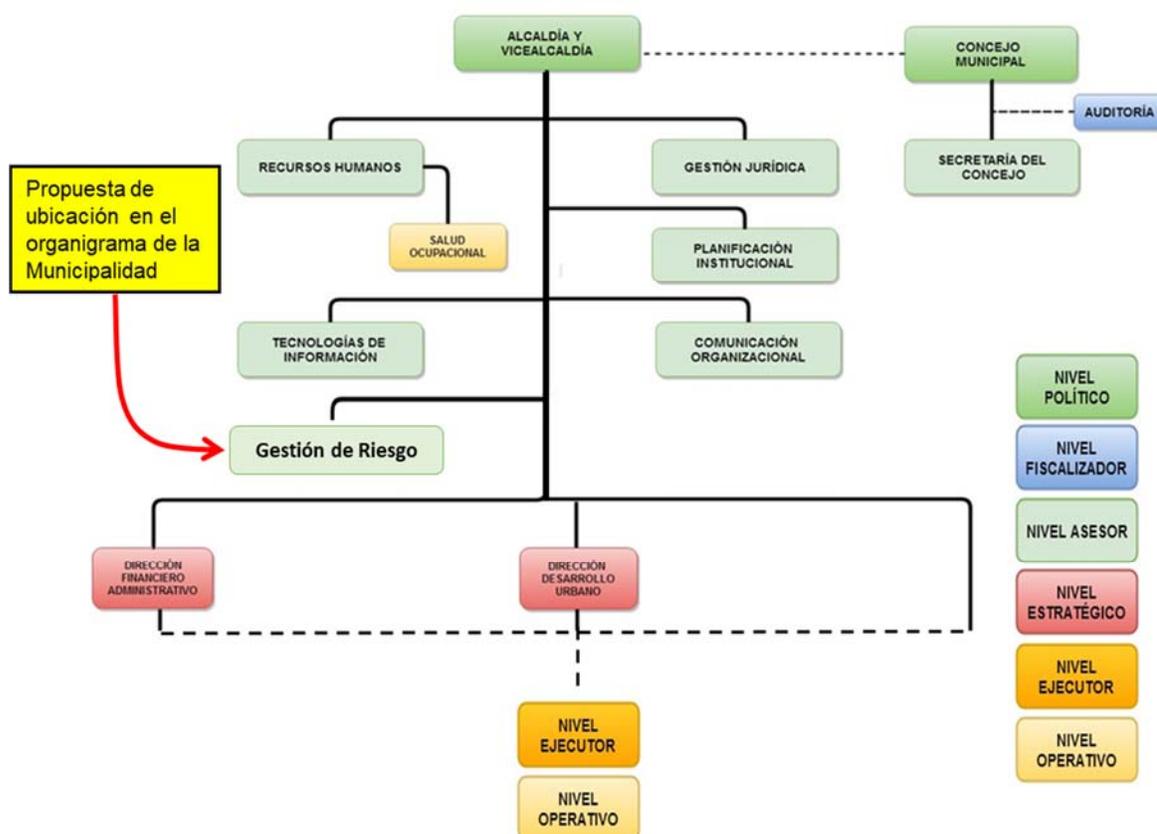


Figura 22. Propuesta de ubicación de Unidad de Gestión de Riesgo

Fuente: Organigrama Municipal (Municipalidad de Ramón, 2017a).

7.2.3 Áreas de intervención

El posicionamiento de la UGRM, en un nivel asesor, con carácter vinculante, le permite desarrollar actividades en los ámbitos de gestión de la política pública, con una perspectiva más amplia que solamente la operativa, permitiendo incidir de manera positiva y activa en las diferentes áreas estratégicas del desarrollo humano local y que tienen relación directa con la gestión de riesgo.

En este caso, las áreas de intervención son muy amplias y diversas: desarrollo sociocultural, económico, sostenibilidad, adaptación al cambio climático, seguridad humana, servicios públicos, infraestructura, gestión ambiental y ordenamiento territorial, así como lo referente a resiliencia y especialmente la protección, con énfasis en la salvaguarda de la vida humana, sus medios de vida y un desarrollo integral más seguro.

El plan estratégico representa una guía para el inicio de los trabajos, pero abre muchas posibilidades de acción; por ejemplo, el generar conocimiento y recursos frescos por medios de convenios o proyectos de cooperación a nivel nacional o internacional, con entidades públicas y privadas.

Cabe mencionar que la Unidad de Gestión no sustituye las funciones del Comité Municipal de Emergencia, sino constituye un espacio complementario para la planificación, así como enlace con las instituciones de primera respuesta y demás comités de emergencias.

7.2.4 Descripción y funciones de la UGRM

A continuación, se presenta una descripción de las unidades de gestión, sus objetivos, visión, misión y funciones básicas. Se propone que la unidad esté conformada por al menos dos funcionarios cuyos perfiles y de más detalles se presentan en los anexos 5 y 6.

Hay que mencionar que esta propuesta debe ser revisada en el momento que se inicie con la actualización del manual operativo de la institución, tal como se indica en los proyectos de la perspectiva del talento humano.

- **Nombre**

UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGO MUNICIPAL (UGRM).

- **Objetivo general:**

Liderar y facilitar la gestión del desarrollo local, mediante un enfoque preventivo y prospectivo del riesgo, buscando la transversalidad en el quehacer institucional y local para la protección de la vida humana, sus medios de vida y un desarrollo integral más seguro.

- **Visión:**

Ser una instancia que lidera los procesos de transformación institucional y comunal hacia una cultura de prevención y reducción del riesgo de desastres para fortalecimiento de los medios de vida.

- **Misión:**

Gestiona de manera eficiente y eficaz, planes, programas, proyectos y acciones, liderando la transversalidad en la gestión integral del riesgo, a nivel institucional y local, priorizando la protección de la vida humana y sus medios de vida.

- **De las funciones y competencias de trabajo de la Unidad de Gestión del Riesgo Municipal.**

De las competencias: Inversión y transferencia del riesgo de desastre, ordenamiento territorial, ambiente, participación social, recuperación, protección y desarrollo de medios de vida,

- Competencias
 - o Facilitador, Asesorías
 - o Incidencias y abogacía
 - o Seguimiento y acompañamiento

De las funciones: Promover, liderar y facilitar procesos de gestión municipal en la participación comunitaria, monitoreo y vigilancia de amenazas, programas y proyectos de prevención de riesgos, regulación y ordenamiento territorial, sensibilización y promoción de la reducción de los riesgos con enfoque de cuenca, información y conocimiento de amenazas y vulnerabilidad, transferencia del riesgo, control y seguimiento de obras de mitigación, recuperación y medios de vida, administración de recursos financieros, procedimientos y protocolos de GRD.

- Promover a nivel político y administrativo la prioridad de abordaje del riesgo en la agenda municipal de acuerdo con lo que establece la Ley No. 8488, la Política y el Plan Nacional para la Gestión del Riesgo, el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo, y el Código Municipal.
- Generar las recomendaciones para orientar la inversión presupuestaria de forma eficiente y eficaz en las áreas de prevención, preparación, rehabilitación y recuperación en caso de emergencias o desastres con base en los artículos 27 y 45 de la Ley Nacional de Emergencia y Prevención de Riesgo, Ley No. 8488.
- Promover la inserción del tema de prevención del riesgo en los procesos de planificación, coordinación y articulación institucional.
- Monitorear el quehacer e intervención municipal en la gestión del riesgo con el fin de proponer en forma dinámica y permanente las medidas preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento del marco de competencia municipal en materia de reducción del riesgo y atención de emergencias
- Promover, diseñar, supervisar, coordinar e implementar procesos, programas y proyectos de investigación de gestión de riesgos tendientes a implementar acciones de reducción.

- Promover y participar en la elaboración y aplicación de metodologías, herramientas e instrumentos para el control y vigilancia de situaciones de riesgo, desarrollo de Índices de Gestión de Riesgos y medición del impacto del presupuesto municipal en la reducción y mitigación del riesgo.
- Establecer alianzas estratégicas con los organismos del ámbito internacional, nacional y local, universidades en materia científico técnico involucrado con la problemática del riesgo a desastres, con el fin de generar producción del conocimiento para la toma de decisión en materia de prevención y planificación territorial.
- Realizar inspecciones a sitios que presentan situaciones de peligro y emanar reportes de inspección para los ciudadanos solicitantes del servicio.
- Emanar criterios e informes técnicos sobre la problemática de riesgo y/o emergencia para la toma de decisiones del nivel municipal.
- Transferir a las instancias institucionales y actores del municipio, la información de riesgo y emergencias que se disponga para la toma de decisiones en los aspectos que competa.
- Planificar, direccionar e implementar las acciones de preparativos para desastres en las instalaciones municipales, mediante la organización, capacitación- entrenamiento, planes de emergencia y orientaciones de las necesidades de inversión en equipamiento para la atención de emergencias.
- Emitir recomendaciones a las dependencias municipales involucradas en la atención de emergencias, para la planificación anual de las acciones y recursos necesarios para la intervención que competa.

- Formular los lineamientos y metodología para la elaboración de los planes y procedimientos de emergencia, planes de contingencia, planes de evacuación para toda actividad de aglomeración masiva que organice la Municipalidad e instalaciones municipales.
 - Coordinar el manejo operativo ante situaciones de emergencia en las instalaciones municipales.
 - Gestionar ante el Concejo Municipal, las recomendaciones técnicas de ayudas temporales a personas afectadas por una emergencia en el municipio, con base en el reglamento vigente y el Código Municipal.
 - Promover e implementar procesos de promoción comunitaria, información, comunicación, educación y divulgación sobre la reducción del riesgo y resiliencia, con diferentes actores del municipio.
 - Desarrollar documentos y materiales de formación, educación y divulgación de acuerdo con las áreas de interés de la municipalidad referidas al componente de gestión municipal del riesgo.
 - Asesorar y participar en la formación y consolidación de redes organizacionales para la gestión local del riesgo, en especial, comités comunales de emergencia (Ley 8488), centros de trabajo y mesas locales de gestión para la reducción del riesgo.
- **Cantidad de Funcionarios y Grupo Ocupacional**
- Profesional Municipal 3 (PM3): Gestor de Riesgo a Desastres y Atención de Emergencias (30-3017).
 - Técnico Municipal 3 (TM3): Técnico en Gestión de Riesgo a Desastres y Atención de Emergencias (20-3010).

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El ejercicio de planificación estratégica es un proceso continuo que requiere una constante realimentación. La mejora de los estándares de desempeño debe estar basada en la medición sistemática y continua de los resultados obtenidos y la comparación con los objetivos planteados por la institución; esto a partir de procesos participativos activos y comprometidos con la transformación de pensamientos, de compartir conocimiento, dispuestos a la autocrítica y autoevaluación de desempeño, donde se generan procesos de cambio basados en liderazgos, generación de confianza, que procuran la transparencia y la responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, como agente del desarrollo integral y fortalecimiento de los medios de vida.

El diagnóstico del grado de incorporación del enfoque de la gestión de riesgo en los procesos institucionales, indica que la Municipalidad de San Ramón ha realizado esfuerzos desde el año 2015 en la incorporación de la temática de gestión de riesgo en sus herramientas de planificación, los cuales se ven reflejados en las líneas de acción establecidas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Cantonal 2016-2025 y el Plan Estratégico Municipal 2016-2020.

Sin embargo, la revisión de los alcances de las metas establecidas según los indicadores y la agenda de cumplimiento, evidencian que el proceso ha sido deficiente, e incluso, no existe un elemento dentro la estructura administrativa que verifique su cumplimiento o establezca acciones correctivas para ello.

Lo anterior también se evidencia en el nuevo Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Organización y Funcionamiento de la municipalidad, del año 2017, donde no se establece un departamento o funcionarios dedicados a la temática de la gestión integral del riesgo, tal como se indica en el PEM 2016-2020 como Área estratégica de Gestión de Integral de Riesgo y sus líneas de acción propuestas.

La propuesta del Plan Estratégico para la Incorporación de la Gestión de Riesgo en las herramientas de planificación en la municipalidad, se convierte en una guía para el cumplimiento de las metas del PEM 2016-2020 en el área de gestión de riesgo y establece encadenamientos y nuevas posibilidades de acción, por ejemplo, el de generar conocimiento y recursos frescos por medios de convenios o proyectos de cooperación a nivel nacional o internacional, con entidades públicas y privadas, así como proyectos enfocados directamente hacia las comunidades.

La planificación estratégica junto con la metodología del cuadro de mando integral, permite a la municipalidad establecer objetivos claros y un plan de acción en las perspectivas financieras, de procesos, de usuarios y talento humano, capacidad y tecnología, esto a partir de las brechas o deficiencias identificadas que no permiten alcanzar las expectativas establecidas, de las cuales se definen los objetivos estratégicos y las actividades que luego son asumidos como proyectos a desarrollar por la institución con el liderazgo de la Unidad de Gestión de Riesgo, que su conformación y puesta en marcha es parte integral de la propuesta estratégica.

El grupo de trabajo representado por el Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal, constituido desde marzo del 2015, y la ejecución misma de la estrategia, contó con el respaldo del nivel político y los jefes del personal, quienes participaron del proceso, lo que valida la propuesta; los participantes definieron los objetivos, su visión y misión, así como los elementos básicos de la estructura de la Unidad de Gestión de Riesgo, los cuales están basados y alineados con el marco filosófico del PCDHL y PEM de la municipalidad.

La sostenibilidad de la propuesta descansa en el involucramiento activo de los funcionarios, pero principalmente en los actores del nivel político institucional, y la asignación de recursos en el presupuesto municipal para su ejecución.

La participación activa de los personeros de la municipalidad les permitió establecer de una mejor manera, los objetivos y las actividades de la institución en relación con el área estratégica de gestión de riesgo establecido en el PEM, sin embargo, la participación se ve condicionada a la necesidad de atender las obligaciones propia de sus puestos, el sobrecargo de funciones y la participación en otras comisiones institucionales.

El desarrollo del trabajo, la construcción de la propuesta y la priorización de los proyectos propuestos, se realizó a partir de una guía y una matriz básica de seguimiento construida con programa Excel.

El objetivo estratégico, la misión y la visión del Plan estratégico 2018-2020, apuntan a las acciones necesarias para que el gobierno local lidere las transformaciones para la inclusión del enfoque preventivo y prospectivo del riesgo y el fortalecimiento de los medios de vida de las comunidades.

Las acciones específicas establecidas para cada perspectiva, buscan en primera instancia establecer los cimientos para la entrada en funcionamiento de la unidad de gestión de riesgo municipal, los demás proyectos propuestos permiten a la municipalidad posicionarse ante la comunidad para liderar y gestionar los proyectos hacia una cultura de gestión del desarrollo local en concordancia con la política y planes de trabajo a nivel nacional.

Luego de un proceso de priorización de cada uno de los proyectos propuestos, se tiene que todas las actividades están acordes con los objetivos del Plan Estratégico. El grupo de trabajo considera que son ejecutables durante los próximos dos años y la institución cuenta con el personal adecuado para iniciar con el proceso, además de presentarse una coyuntura política que puede dar el respaldo que los funcionarios están esperando para la inclusión de la perspectiva de la gestión de riesgo en el quehacer municipal.

De los 23 proyectos propuestos destacan:

- F1.1 Proponer la incorporación dentro del PAO municipal de contenido presupuestario que consolide la existencia de la Unidad de Gestión de Riesgo.
- F2.2 Realizar el análisis presupuestario para establecer el contenido en el PAO, relacionado con la capacidad financiera de la Municipalidad para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488.
- F2.3 Realizar el análisis del presupuesto municipal asignado para la ejecución y alcance de las metas establecidas en el en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025, con el fin de señalar las medidas correctivas al respecto.
- P2.8 Contar con un plan de trabajo, acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, para la identificación y gestión integral de riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, la atención de emergencias, recuperación y adaptación al cambio climático a nivel cantonal.
- P2.10 Contar con un diagnóstico Integral de Riesgo de la Red Vial del Cantón de San Ramón, con el componente de aseguramiento financiero y adaptación al Cambio Climático.
- U1. 12 Plan de Continuidad del Servicio actualizado, aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos.
- U2.13 Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado de manera regular.
- U2.16 Proyectos institucionales sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal.
- TH1. 18. Contar con los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos actualizado que incluya los perfiles, tareas, derechos y deberes de los trabajadores municipales, en relación con competencias, jornadas labores, seguros y pólizas de trabajo en materia de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Reconstrucción, para el proceso de contratación del personal de la UGRM.

- TH1. 19. Plan de Trabajo para la Conformación, Consolidación y Capacitación de los Comités Comunales de Emergencias del Cantón y la Intendencia.
- TH3.23 Programa y Convenios de cooperación para la promoción de investigación e innovación sobre Riesgo y Resiliencia para el cantón de San Ramón, con participación de centros de investigación, Universidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.

La propuesta estratégica debe ser evaluada en el segundo semestre del 2020 y la nueva propuesta, incorporada como parte integral en el plan estratégico municipal para el periodo 2021-2025.

Mientras que la PE es la guía para realizar las transformaciones necesarias para que el Gobierno Local lidere el desarrollo integral del cantón, mediante la gestión de los procesos que generan riesgo e identificar los que ya existen, además de la incorporación real de un enfoque preventivo y prospectivo del riesgo en toda su estructura organizacional, la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal se convierte en el músculo para la ejecución de los proyectos, en un facilitador a nivel de asesor, con un carácter vinculante, con el aval del nivel político para que la municipalidad gestione el desarrollo local, con un enfoque integral del riesgo.

La Unidad de Gestión de Riesgo se define en este trabajo como un punto focal dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad, que facilita el cambio de paradigma hacia la gestión prospectiva del riesgo, la utilización de un idioma común, promueve la articulación de los órganos, las estructuras, las relaciones y los métodos, y permite una transformación positiva e integral de las dependencias municipales que les facilita liderar la gestión del desarrollo Integral en el cantón.

La Unidad de Gestión de Riesgo Municipal de la Municipalidad de San Ramón, se concibe como un centro de control para la gestión integral del riesgo, de carácter vinculante, ubicada en un nivel asesor, la cual tiene productos estratégicos claramente asignados, metas concretas con indicadores de cumplimiento,

atribuciones para tomar decisiones en busca de lograr objetivos planteados, personal responsable del cumplimiento de esos objetivos, así como recurso humano, materiales y financieros.

Su ubicación en un nivel de asesor de carácter vinculante, permite que los indicadores construidos, fluyan por toda la organización y favorezcan la realimentación sobre los resultados, y que reporte ante los entes de fiscalización internos y externos los avances de las metas propuestas en las herramientas de planificación. Así como entrelazar acciones tanto en la estructura interna como con organizaciones comunales, instituciones locales y nacionales.

La UGRM tiene como objetivo, liderar y facilitar la gestión del desarrollo local, mediante un enfoque preventivo y prospectivo del riesgo, buscando la transversalidad en el quehacer institucional y local para la protección de la vida humana, sus medios de vida y un desarrollo integral más seguro.

Su visión es “Ser una instancia que lidera los procesos de transformación institucional y comunal hacia una cultura de prevención y reducción del riesgo de desastres para fortalecimiento de los medios de vida”; su misión es “Gestiona de manera eficiente y eficaz, planes, programas, proyectos y acciones, liderando la transversalidad en la gestión integral del riesgo, a nivel institucional y local, priorizando la protección de la vida humana y sus medios de vida”.

La entrada en marcha de la unidad se inicia con la validación de la propuesta mediante la firma de un documento de carácter vinculante por parte de la Alcaldía y el Concejo Municipal, para luego ser el encargado de gestionar la ejecución de los 23 proyectos planteados en la estrategia y al menos 60 metas esperadas en el Plan Nacional de Gestión de Riesgo 2016-2020, en los cuales el sector municipal se encuentra vinculado.

IX. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

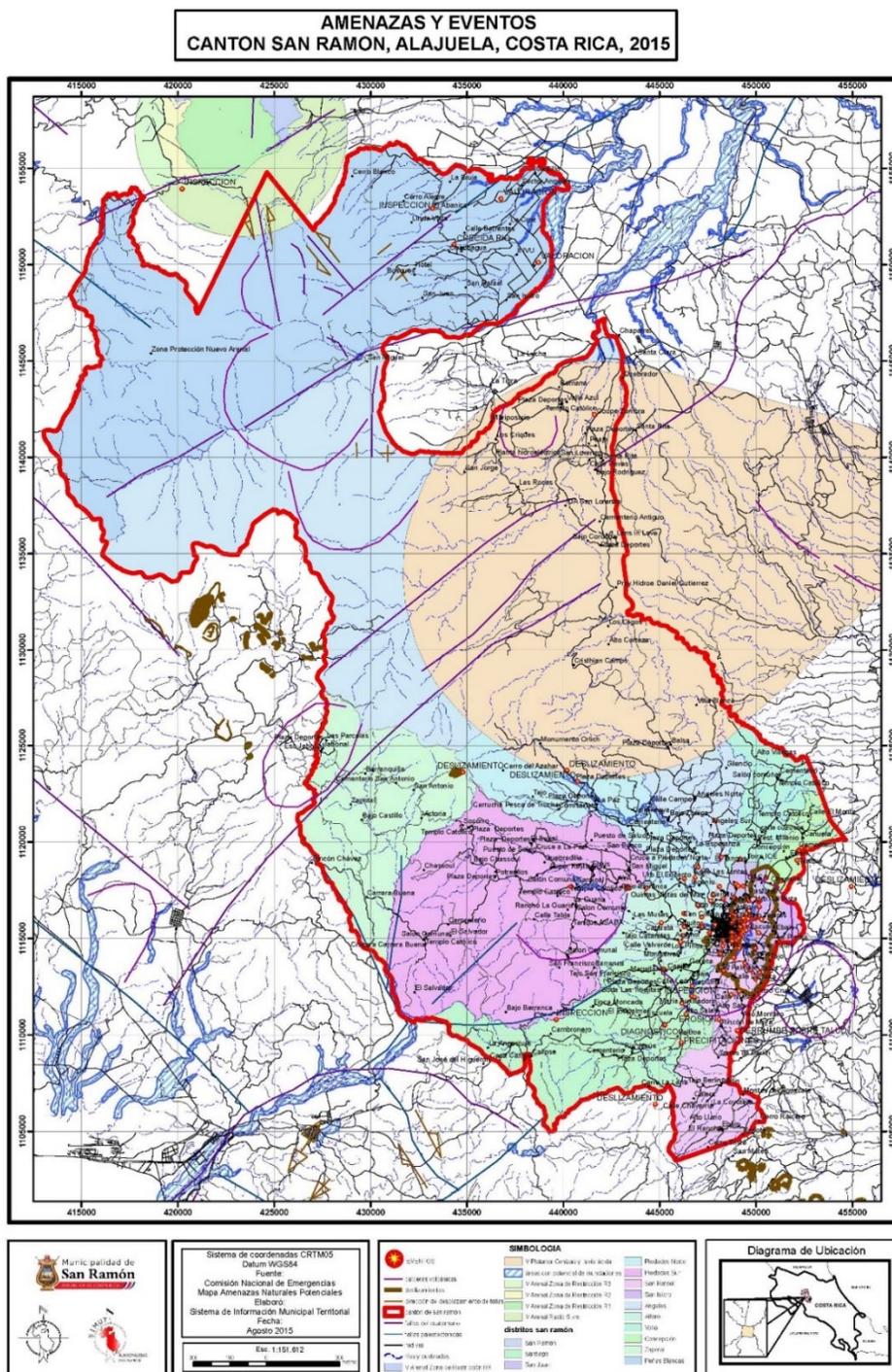
- Alpizar, M.L. (2015). Manual del curso gerencia y planificación para la reducción de desastres. SEP, ECG-UCR. San José.
- Bastidas B., E. L.; Ripoll Feliu, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Compendium, vol. 6, núm. 11, diciembre, 2003, pp. 23-41 Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Venezuela.
- CEPAL. (2002). Experiencias y metodologías de la investigación participativa. Serie Políticas Sociales No. 58. Santiago, Chile.: CEPAL, ONU. Recuperado el 15/10/2017 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6023/S023191_es.pdf.
- CEPAL. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales No. 45. Santiago, Chile.: CEPAL, ONU. Recuperado el 15/10/2017 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf.
- CEPAL. (2006). Indicadores de desempeño en el sector público. Serie Gestión Pública No. 59. Santiago, Chile.: CEPAL, ONU. Recuperado el 15/10/2017 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf.
- CEPAL. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Pública. Serie Manuales, No. 69. Santiago, Chile.: CEPAL, ONU. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf.
- CEPAL. (2015). Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales No. 45. Santiago, Chile.: CEPAL, ONU. Recuperado el 15/10/2017 de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf.
- Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE). (2015)a. Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030. San José, C.R.
- Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencia (CNE). (2015)b. Plan Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2020. San José, CR.
- Comisión Nacional de Prevención de Riesgo y Atención de Emergencias (CNE). (2015)c. Índice de gestión del riesgo municipal 2015. San José C.R.
- Costa Rica. Leyes y Decretos (2006. 11 de junio), Ley No. 8488: Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, San José C.R.: La Gaceta. No. 8.

- Costa Rica. Leyes y Decretos (1998. 18 de mayo), Ley No. 7794: Código Municipal, San José C.R.: La Gaceta. No. 94.
- Contraloría General de la República (2009, 16 de marzo), Resolución R-SC-1-2009: Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE), San José C.R.: LA Gaceta No. 52.
- FOMUDE, MIDEPLAN, IFAM, ONU HABITAT, PNUD (2009). Guía de capacitación para el Equipo de gestión local. San José, Costa Rica.
- INEC. (2012). Censo Nacional 2011. San José, Costa Rica.
- Kaplan, R y Norton, D. (1996, enero-febrero) Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review; 76. Recuperado 13/11/2015 de: <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios/>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Barcelona, España:Ediciones Gestión 2000S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). El cuadro de mando integral. (2ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S. A.
- Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. (2015). Sendai, Japón: UNISDR.
- Medina, M. T. A., Rivera, M. M. Y. C., y Velarde, S. A. M. El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica, The Balance Scordecard, a tool for Planning Strategic. Recuperado 15/10/2015 de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf.
- MIDEPLAN, CNE, PNUD (2014). Elementos de apoyo para la incorporación de la Gestión del Riesgo de Desastre en la política municipal: Organización y funcionamiento de Oficinas Municipales de Gestión de Riesgo (OMGR), Orientadores para la promoción de la participación social en las acciones de gestión de riesgo local. San José, Costa Rica.
- Morera, M.H. (2013). Municipalidad de San Ramón. Informe sobre datos estadísticos del cantón de San Ramón.
- Municipalidad de San Ramón (2015a). Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, 2016-2030, San Ramón, Alajuela.

- Municipalidad de San Ramón (2015b). Plan Estratégico Municipal de San Ramón 2016-2020. Alajuela, Costa Rica.
- Municipalidad de San Ramón (2015c). Plan para la Preparación y de atención de Emergencias – Región Occidente, Agosto 2015. Alajuela, Costa Rica.
- Municipalidad de San Ramón (2017a). Manual de Organización y Funcionamiento, marzo 2017. Alajuela, Costa Rica.
- Municipalidad de San Ramón (2017b). Manual Descriptivo de Puestos, marzo 2017. Alajuela, Costa Rica.
- Santos C, y Fidalgo C, (2004), “Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones”, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.
- Sistema de Información Municipal Territorial (2017). Mapa distritos del Cantón de San Ramón Municipalidad de San Ramón, San Ramón, Alajuela.
- PNUD. (2011). Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica. PNUD; Universidad de Costa Rica. – 1 ed. – San José, Costa Rica.
- Programa de Gobierno de la Alcaldía Municipal de San Ramón, período 2011-2016.
- Universidad de Costa Rica. Observatorio del Desarrollo. (2012). Índice de Competitividad Cantonal 2006-2011. -2 ed.- San José, Costa Rica.
- UNISDR (2015). Hacia el desarrollo sostenible: El futuro de la gestión de riesgo de desastres. Informe de Evaluación Global sobre la Reducción del Riesgo de Desastres. Ginebra, Suiza: Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR).
- Zúñiga, M, Monge, Sandra, Cambroner, A y Lathrop, G. (2001). Planificación Estratégica para el desarrollo Económico Local. Editorial Nuestra Tierra. San José, Costa Rica.

X. ANEXOS

Anexo 1. Mapa de Amenazas Potenciales del Cantón de San Ramón



Fuente: Municipalidad de San Ramón (2015c)

Anexo 2. Lista y Minutas de Talleres.

PROCESO		PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.		
Lista de talleres y participantes para el proceso				
Taller #	Fecha	Tema	Participantes	
1	12-ene-17	Propuesta de Plan Estratégico para la inclusión de los procesos de Gestión de Riesgo en la Municipalidad de San Ramón, San Ramón de Alajuela.	14	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal, UCR(CME), Comité Cruz Roja (CME)
2	24-ene-17	Establecimiento del Contexto Interno e Externo ante la Gestión de Riesgo y las Herramientas de Planificación.	10	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal, Comité Cruz Roja (CME)
3	3-feb-17	Establecimiento del Contexto Interno e Externo ante la Gestión de Riesgo y las Herramientas de Planificación, continuación.	8	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.
4	24-feb-17	Establecimiento del Marco Estratégico y Objetivos estratégicos de la propuesta.	7	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.
5	30-ene-18	Presentación preliminar de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal.	7	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.
6	28-feb-18	Presentación preliminar de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal, continuación.	5	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.
7	22-mar-18	Trabajo en la Definición de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal.	5	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.
8	28-mar-18	Trabajo en la Revisión de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal, continuación.	5	Comité de Coordinación para la Gestión de Riesgo Municipal.

PROCESO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

TALLER #: 1**TEMA: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:
Palacio Municipal, San Ramón	12 enero, 2017	8:30 am	11:30 am.

ASISTENCIA	
Nombre	Departamento
Allan Artavia	Gestión Ambiental
María Helen Morera	Departamento de Trabajo Social
Jarol Arias	Sistema de Información Municipal Territorial
María Gabriela Sequeira	Sistema de Información Municipal Territorial
Gustavo Gómez	Departamento de Ingeniería
Jeffrey Vásquez	Gestión Ambiental
Johnny Montoya	Departamento de Ingeniería
Pablo Campos	Departamento de Recursos Humanos
Kevin Orozco	Planificación
Mileidy Núñez	Presupuesto / Financiero
Álvaro Fuentes	Bienes Inmuebles
Hazel Cízar	Unidad Técnica de Gestión Vial
Juan Rojas	UCR, CME
Oscar Steller	Comité Cruz Roja, San Ramón, CME

ASUNTOS TRATADOS		
-	Saludos de Buenos días	
-	Presentación de Propuesta de trabajo, objetivos del trabajo, cronograma de trabajo	
-	Charla Gestión de Riesgo	
-	Presentación de la metodología de trabajo para el Plan Estratégico	
-	Explicación de la Guía para la Estrategia de Gestión de Riesgo	
-	Fin del Taller	
TEMAS PENDIENTES PARA SIGUIENTE TALLER		
-	Revisión de Documentos, Herramientas de Planificación a nivel nacional y de la Municipalidad de San Ramón	
-	Establecimiento del Contexto Externo e Interno entorno a la Gestión de Riesgo en el cantón de San Ramón	
PRÓXIMA REUNIÓN: Salón de Sesiones		
Fecha: 24 enero de 2017		Hora: 8:30 AM

PROCESO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

TALLER #: 3

TEMA: Establecimiento del Contexto Interno e Externo, La Gestión de Riesgo Herramientas de Planificación

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:
Palacio Municipal, San Ramón	07 febrero, 2017	8:30 am	11:30 am.

ASISTENCIA

Nombre	Departamento
Allan Artavia	Gestión Ambiental
María Helen Morera	Departamento de Trabajo Social
Jarol Arias	Sistema de Información Municipal Territorial
Gustavo Gómez	Departamento de Ingeniería
Jeffrey Vásquez	Gestión Ambiental
Pablo Campos	Departamento de Recursos Humanos
Álvaro Fuentes	Bienes Inmuebles
Juan Rojas	UCR, CME

ASUNTOS TRATADOS

- Saludos de Buenos días
- Presentación de Gestión de Riesgo, índice de Gestión de Riesgo Municipal
- Charla Medios de Vidas y procesos de planificación
- Establecimiento de Contexto Interno y Externo, Fortalezas, Amenazas, Debilidades Oportunidades.
- Fin del Taller

TEMAS PENDIENTES PARA SIGUIENTE TALLER

- Establecimiento de Marco Filosófico Estratégico
- Establecimiento de los Objetivos Estratégicos
- Análisis de Brechas, Plan de Acción, Priorización de Proyectos del Plan

PRÓXIMA REUNIÓN: Salón de Sesiones	Fecha: 24 febrero de 2017	Hora: 8:30 AM
---	---------------------------	---------------

PROCESO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

TALLER #: 4

TEMA: Establecimiento del Marco Estratégico y Objetivos estratégicos de la propuesta.

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:
Palacio Municipal, San Ramón	24 febrero, 2017	8:30 am	11:30 am.

ASISTENCIA	
Nombre	Departamento
Allan Artavia	Gestión Ambiental
María Helen Morera	Departamento de Trabajo Social
Jarol Arias	Sistema de Información Municipal Territorial
Gustavo Gómez	Departamento de Ingeniería
Jeffrey Vásquez	Gestión Ambiental
Pablo Campos	Departamento de Recursos Humanos
Alvaro Fuentes	Bienes Inmuebles

ASUNTOS TRATADOS	
-	Saludos de Buenos días
-	Establecimiento de Marco Filosófico Estratégico
-	Establecimiento de los Objetivos Estratégicos
-	Análisis de Brechas, Plan de Acción, Priorización de Proyectos del Plan
-	Fin del Taller
TEMAS PENDIENTES PARA SIGUIENTE TALLER	
-	Revisión de la propuesta general y plan de acción, cronogramas de ejecución y ejercicios de priorización de los proyectos
-	Propuesta de la Unidad de Gestión de Riesgo
PRÓXIMA REUNIÓN: Salón de Sesiones	
Fecha:	28 marzo de 2017
Hora:	8:30 AM

PROCESO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

TALLER #: 5

TEMA: Presentación preliminar de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal.

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:
Palacio Municipal, San Ramón	30 enero, 2018	8:30 am	11:30 am.

ASISTENCIA

Nombre	Departamento
Don Freddy	Vice Alcalde
Allan Artavia	Gestión Ambiental
María Helen Morera	Departamento de Trabajo Social
Jarol Arias	Sistema de Información Municipal Territorial
Gustavo Gómez	Departamento de Ingeniería
Johnny Montoya	Departamento de Ingeniería
Álvaro Fuentes	Bienes Inmuebles

ASUNTOS TRATADOS

- Saludos de Buenos días
- Presentación del Avance de la propuesta de Plan Estratégico
- Recomendaciones para la Conformación de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal
- Plan de trabajo para retomar el proyecto
- Fin del Taller

TEMAS PENDIENTES PARA SIGUIENTE TALLER

- Revisión de la propuesta general y plan de acción, cronogramas de ejecución y ejercicios de priorización de los proyectos
- Propuesta de la Unidad de Gestión de Riesgo

PRÓXIMA REUNIÓN: Salón de Sesiones	Fecha: 6 marzo de 2018	Hora: 8:30 AM
---	------------------------	---------------

PROCESO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

TALLER #: 6

TEMA: Presentación preliminar de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal.

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:
Sala de secciones Cruz Roja	28 de marzo, 2018	8:30 am	11:30 am.

ASISTENCIA

Nombre	Departamento
Allan Artavia	Gestión Ambiental
María Helen Morera	Departamento de Trabajo Social
Jarol Arias	Sistema de Información Municipal Territorial
Gustavo Gómez	Departamento de Ingeniería

ASUNTOS TRATADOS

- Saludos de Buenos días
- Presentación del Avance de la propuesta de Plan Estratégico
- Revisión de la propuesta en la Guía para la Estrategia de Gestión de Riesgo
- Establecimiento de Misión y Visión de la UGRM y sus funciones
- Fin del Taller

TEMAS PENDIENTES PARA SIGUIENTE TALLER

- Revisión de la propuesta general y plan de acción, cronogramas de ejecución y ejercicios de priorización de los proyectos
- Revisión de las funciones de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal y personal

PRÓXIMA REUNIÓN: Salón de Sesiones	Fecha: 10 abril de 2018	Hora: 8:30 AM
---	-------------------------	---------------

PROCESO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

TALLER #: 7

TEMA: Trabajo en la Definición de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal.

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:
Sala de secciones Cruz Roja	22 de marzo, 2018	8:30 am	11:30 am.

ASISTENCIA	
Nombre	Departamento
Allan Artavia	Gestión Ambiental
María Helen Morera	Departamento de Trabajo Social
Jarol Arias	Sistema de Información Municipal Territorial
Gustavo Gómez	Departamento de Ingeniería

ASUNTOS TRATADOS		
- Saludos de Buenos días		
- Trabajo de revisión de la propuesta de Plan Estratégico		
- Revisión de la propuesta en la Guía para la Estrategia de Gestión de Riesgo		
- Establecimiento de Misión y Visión de la UGRM, objetivos y sus funciones		
- Fin del Taller		
TEMAS PENDIENTES PARA SIGUIENTE TALLER		
- Revisión de la propuesta general y plan de acción, cronogramas de ejecución y ejercicios de priorización de los proyectos		
- Revisión de las funciones de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal y personal		
PRÓXIMA REUNIÓN: Salón de Sesiones	Fecha: 10 abril de 2018	Hora: 8:30 AM

PROCESO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INCLUSIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGO EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMÓN, SAN RAMÓN DE ALAJUELA.

TALLER #: 8

TEMA: Trabajo en la Revisión de la Propuesta de Plan Estratégico y contextos de la Unidad Gestión de Riesgo Municipal.

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:
Sala de secciones Cruz Roja	28 de marzo, 2018	8:30 am	11:30 am.

ASISTENCIA

Nombre	Departamento
Allan Artavia	Gestión Ambiental
María Helen Morera	Departamento de Trabajo Social
Jarol Arias	Sistema de Información Municipal Territorial
Gustavo Gómez	Departamento de Ingeniería

ASUNTOS TRATADOS

- Saludos de Buenos días
- Trabajo de revisión de la propuesta de Plan Estratégico
- Revisión de la propuesta en la Guía para la Estrategia de Gestión de Riesgo
- Revisión de Misión y Visión de la UGRM, objetivos y sus funciones
- Fin del Taller

TEMAS PENDIENTES PARA SIGUIENTE TALLER

- Presentación de la Propuesta del Plan de Estratégico
- Presentación de la Propuesta de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal

PRÓXIMA REUNIÓN: Salón de Sesiones	Fecha: 19 abril de 2018	Hora: 8:30 AM
---	-------------------------	---------------

Anexo 3. Matriz Excel, parte de la “Guía para la Estrategia de Gestión de Riesgo” utilizada con los participantes

A continuación, se muestra parte las matrices que fueron elaboradas en conjunto con los participantes durante los talleres y reuniones de trabajo.

- Análisis de la Visión y Misión de las principales herramientas de planificación y la UGRM.

GUÍA PARA LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RIESGO				
MARCO ESTRATÉGICO, Visión y Misión				
			Este trabajo	
	PCDHL 2016-2025	PEM 2016-2020	PROPUESTA DEL PLAN	UNIDAD MUNICIPAL DE GESTIÓN DE RIESGO
VISION	"Ser un cantón promotor del desarrollo humano local ecológico y saludable, dando énfasis a la generación de mayores oportunidades laborales y mejores condiciones de infraestructura. Amante de la cultura e identidad propia, generador de la formación de nuevos líderes comunales, proactivos y determinados en conseguir la búsqueda del bien común de San Ramón".	"Ser un Gobierno Local incluyente, con una organización eficiente, moderna y fortalecida, capaz de asumir la administración de bienes y servicios acordes con las demandas del cantón".	Liderar procesos de transformación comunal hacia un desarrollo integral para fortalecimiento de los medios de vida.	Ser una instancia que lidera los procesos de transformación institucional y comunal hacia una cultura de prevención y reducción del riesgo de desastres para fortalecimiento de los medios de vida.
MISION	"San Ramón es un cantón que se distingue por la fuerte identidad cultural de sus habitantes, así como por la amplia presencia institucional y organizativa quienes basan su funcionar en la búsqueda constante del desarrollo en armonía con el ambiente y la preocupación por el bienestar común".	"Como Gobierno Local se promueve, se consolida, mantiene, y fortalece el desarrollo sostenible e integral del cantón, ofreciendo eficacia y eficiencia en sus servicios y acciones, con la participación directa y efectiva de los actores sociales, en pro de la maximización de los recursos económicos, materiales y humanos".	Guiar al Gobierno Local, en las líneas de acción para la implementación de la Unidad de Gestión de Riesgo y establecer los planes y algunas acciones, que procuran la transformación positiva e integral, institucional y de las comunidades para el fortalecimiento de sus medios de vida.	Gestiona de manera eficiente y eficaz, planes, programas, proyectos y acciones, procurando la transversalidad de la gestión integral del riesgo, a nivel institucional y local, priorizando la protección de la vida humana y sus medios de vida.

- Análisis del Marco Estratégico para la herramienta de planificación y la UGRM

ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGO Y UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGO MUNICIPAL					
MARCO ESTRATÉGICO					
	Estrategia	Visión	Misión	Valores	Principios
PLAN ESTRATÉGICO	Realizar las transformaciones necesarias para que el Gobierno Local lidere el desarrollo integral del cantón, mediante la gestión de los procesos, para la incorporación del enfoque preventivo y prospectivo del riesgo.	Liderar procesos de transformación comunal hacia un desarrollo integral para fortalecimiento de los medios de vida.	Guiar al Gobierno Local, en las líneas de acción para la implementación de la Unidad de Gestión de Riesgo y establecer los planes y algunas acciones, que procuran la transformación positiva e integral, institucional y de las comunidades para el fortalecimiento de sus medios de vida.	Liderazgo, Transparencia, Compromiso, Perseverancia, Rigurosidad, Respeto, Inclusividad, orden, disciplina, entusiasmo.	Protección de la Vida, Innovación, Transparencia y rendición de cuentas, Promoción de la Participación Comunicar Solidaridad, Desarrollo Sostenible, Inclusión Social, Promoción de los Medios de Vida, Derechos Humanos, Resiliencia, Equidad de Genero, Integralidad.
UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGO	Liderar y facilitar la gestión del desarrollo local, mediante un enfoque preventivo y prospectivo del riesgo, buscando la transversalidad en el quehacer institucional y local para la protección de la vida humana, sus medios de vida y un desarrollo integral más seguro	Ser una instancia que lidera los procesos de transformación institucional y comunal hacia una cultura de prevención y reducción del riesgo de desastres para fortalecimiento de los medios de vida.	Gestiona de manera eficiente y eficaz, planes, programas, proyectos y acciones, liderando la transversalidad en la gestión integral del riesgo, a nivel institucional y local, priorizando la protección de la vida humana y sus medios de vida.		

- Análisis del Objetivo de la Estrategia, a partir de las principales herramientas de planificación existentes y la UGRM

ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGO Y UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGO MUNICIPAL						
Objetivos de la Estrategia						
					ESTRATEGIA	
	PNGR 2016-2020	PLAN GR 2016-2020	PCDHL 2016-2025	PEM 2016-2020	PROPUESTA DE PLAN	UNIDAD MUNICIPAL DE GESTIÓN DE RIESGO
Estrategia	"Contribuir a que el desarrollo nacional y el bienestar de la población costarricense se logren de manera segura y sostenible, evidenciando los factores de riesgo y realizando la gestión prospectiva, para fortalecer las capacidades de los diversos sectores de la sociedad en la construcción de una cultura preventiva que reduzca la vulnerabilidad, evite las pérdidas y favorezca la recuperación efectiva ante los posibles eventos de desastre".	Propiciar la aplicación de la PNGR, endiente a reducir las condiciones de Vulnerabilidad, evitar las pérdidas y favorecer la recuperación ante posibles eventos de desastres, entendido como una responsabilidad de las instituciones del Estado Costarricense, promoviendo la participación de Sector Privado y la sociedad civil organizada, en el marco del Sistema Nacional de Gestión de Riesgo.	"Generar, en forma participativa, las condiciones que permitan el desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo del cantón para el bienestar de las actuales y futuras generaciones."	"Desarrollar un proceso de planificación institucional de mediano plazo que permita ampliar las capacidades de gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana"	Realizar las transformaciones necesarias para que el Gobierno Local lidere el desarrollo integral del cantón, mediante la gestión de los procesos, para la incorporación del enfoque preventivo y prospectivo del riesgo.	Liderar y facilitar la gestión del desarrollo local, mediante un enfoque preventivo y prospectivo del riesgo, buscando la transversalidad en el quehacer institucional y local para la protección de la vida humana, sus medios de vida y un desarrollo integral más seguro

Anexo 4. Fotografías de los participantes



Foto no. 1 y no.2. Taller # 1 y #2 respectivamente.



Foto no. 3 y no.4. Taller # 5 y # 8 respectivamente.

Anexo 5. Base Organizativa y Descripción de Funciones de la Unidad de Gestión de Riesgo

UNIDAD MUNICIPAL DE GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES

Nivel Asesor

Apoya, complementa, guía y asesora a los jefes o encargados de tomar las decisiones, de forma tal que se incremente la efectividad en el logro de los objetivos municipales, así como la calidad en los servicios prestados.

Justificación Legal

Según los objetivos y metas planteadas en:

- Plan Estratégico Municipal de San Ramón, 2016-2020.
- Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de San Ramón, 2016-2030.
- Política Nacional de Gestión de Riesgo, 2016-2030.
- Plan Nacional de Gestión de Riesgo, 2016-2020.
- Ley No. 8488: Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgo.
- Decreto No. 34361-MP, Reglamento a la Ley No. 8488.
- Reglamento No. 11-09-1, Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Comités Regionales, Municipales y Comunales de Emergencias, Acuerdo No. 123-2009-CNE.
- Junta Directiva- CNE Acuerdo No. 0443, LA Gaceta No. 230, 30 noviembre de 2011.
- Ley No. 8801: Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades
- Ley No. 7794 Código Municipal.

Objetivo General

Liderar y facilitar la gestión del desarrollo local, mediante un enfoque preventivo y prospectivo del riesgo, buscando la transversalidad en el quehacer institucional y local para la protección de la vida humana, sus medios de vida y un desarrollo integral más seguro.

- Visión:

Ser una instancia que lidera los procesos de transformación institucional y comunal hacia una cultura de prevención y reducción del riesgo de desastres para fortalecimiento de los medios de vida.

- Misión:

Gestiona de manera eficiente y eficaz, planes, programas, proyectos y acciones, liderando la transversalidad en la gestión integral del riesgo, a nivel institucional y local, priorizando la protección de la vida humana y sus medios de vida.

Relación Jerárquica

Este proceso está bajo la responsabilidad de un profesional, el cual responde ante la Alcaldía.

Funciones generales

De las competencias:

Inversión y transferencia del riesgo de desastre, ordenamiento territorial, ambiente, participación social, recuperación, protección y desarrollo de medios de vida,

- Competencias
- Facilitador
- Asesorías
- Incidencias y abogacía
- Seguimiento y acompañamiento

De las Funciones:

- Promover, liderar y facilitar procesos de gestión municipal en la participación comunitaria, monitoreo y vigilancia de amenazas, programas y proyectos de prevención de riesgos, regulación y ordenamiento territorial, sensibilización y promoción de la reducción de los riesgos con enfoque de cuenca, Información y conocimiento de amenazas y vulnerabilidad, transferencia del riesgo, control y seguimiento de obras de mitigación, recuperación y medios de vida, administración de recursos financieros, procedimientos y protocolos de GRD.
- Promover a nivel político y administrativo la prioridad de abordaje del riesgo en la agenda municipal de acuerdo con lo que establece la Ley de emergencias 8488, el Plan Nacional Plan Nacional para la Gestión del Riesgo 2010-2015, el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo, y el Código Municipal.
- Generar las recomendaciones para orientar la inversión presupuestaria de forma eficiente y eficaz en las áreas de prevención, preparación, rehabilitación y recuperación en caso de emergencias o desastres con base en los artículos 27 y 45 de la Ley Nacional de Emergencia y Prevención del Riesgo, Ley No. 8488.

- Promover la inserción del tema de prevención del riesgo en los procesos de planificación, coordinación y articulación institucional.
- Monitorear el quehacer e intervención municipal en la gestión del riesgo con el fin de proponer en forma dinámica y permanente las medidas preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento del marco de competencia municipal en materia de reducción del riesgo y atención de emergencias
- Promover, diseñar, supervisar, coordinar e implementar procesos, programas y proyectos de investigación de gestión de riesgos tendientes a implementar acciones de reducción.
- Promover y participar en la elaboración y aplicación de metodologías, herramientas e instrumentos para el control y vigilancia de situaciones de riesgo, desarrollo de Índices de Gestión de Riesgos y medición del impacto del presupuesto municipal en la reducción y mitigación del riesgo.
- Establecer alianzas estratégicas con los organismos y universidades en materia científico técnico del ámbito internacional, nacional y local involucrado con la problemática del riesgo a desastres, con el fin de generar producción del conocimiento para la toma de decisión en materia de prevención y planificación territorial.
- Realizar inspecciones a sitios que presentan situaciones de peligro y emanar reportes de inspección para los ciudadanos solicitantes del servicio.
- Emanar criterios e informes técnicos sobre la problemática de riesgo y/o emergencia para la toma de decisión municipal.
- Transferir a las instancias institucionales y actores del municipio la información de riesgo y emergencias que se disponga para la toma de decisiones en los aspectos que compete.
- Planificar, direccionar e implementar las acciones de preparativos para desastres en las instalaciones municipales mediante la organización, capacitación- entrenamiento, planes de emergencia y orientaciones de las necesidades de inversión en equipamiento para la atención de emergencias.

- Emitir recomendaciones de carácter vinculante, a las dependencias municipales involucradas en la atención de emergencias, para la planificación anual de las acciones y recursos necesarios para la intervención que compete.
- Formular los lineamientos y metodología para la elaboración de los planes y procedimientos de emergencia, planes de contingencia, planes de evacuación para toda actividad de aglomeración masiva que organice la Municipalidad e instalaciones municipales.
- Coordinar el manejo operativo ante situaciones de emergencia en las instalaciones municipales.
- Gestionar ante el Concejo Municipal las recomendaciones técnicas de ayudas temporales a personas afectadas por una emergencia en el municipio de San José con base en el reglamento vigente y código municipal.
- Promover e implementar procesos de promoción comunitaria, información, comunicación, educación y divulgación sobre la reducción del riesgo y resiliencia con diferentes actores del municipio.
- Desarrollar documentos y materiales de formación, educación y divulgación de acuerdo con las áreas de interés de la municipalidad referidas al componente de gestión municipal del riesgo.
- Asesorar y participar en la formación y consolidación de redes organizacionales para la gestión local del riesgo, en especial, comités comunales de emergencia (Ley No. 8488), centros de trabajo y mesas locales de gestión para la reducción del riesgo.

Cantidad de Funcionarios y Grupo Ocupacional

- Profesional Municipal 3 (PM3): Gestor de Riesgo a Desastres y Atención de Emergencias (30-3017).
- Técnico Municipal 3 (TM3): Técnico en Gestión de Riesgo a Desastres y Atención de Emergencias (20-3010).

Anexo 6. Especificaciones del Personal Profesional y Técnico

Gestor de Riesgo de Desastre y Atención de Emergencias (Sigla 30-3017)

Naturaleza del Trabajo

Ejecución, coordinación y/o control de estudios especializados que requieren la aplicación de principios y métodos propios de una profesión, así como el dominio de la gestión municipal, la interpretación de normas y procedimientos, así como de competencias técnicas y conductuales específicas. Se caracteriza por diseñar procedimientos, métodos de trabajo, formular, ejecutar y evaluar proyectos y programas, diseñar metodologías, planes, modelos variados, elaborar políticas, diseñar estrategias, formular objetivos, planes; diseñar normas, formular presupuestos, evaluar los criterios emitidos por otros profesionales y asesorar a superiores u otros profesionales en aspectos relacionados con el proceso bajo su responsabilidad.

Descripción de las tareas típicas:

- Brinda asesoría en la materia de su especialidad tanto a sus superiores, como compañeros y funcionarios de otras instituciones que así lo demanden.
- Subcoordinador del Comité Municipal de Emergencia, según la designación de la Alcaldía.
- Participa en actividades de capacitación y adiestramiento del personal.
- Redacta, firma, documentos variados que se originan en el desarrollo de las actividades que realiza y vela por su ágil y correcto trámite.
- Analiza y resuelve problemas que se presentan en el desarrollo de las labores.
- Sugiere y pone en práctica cambios en los métodos, procedimientos, programas y otros factores de carácter técnico y profesional, con el propósito de mejorarlo.
- Coordina sus actividades con otros funcionarios y oficinas de la municipalidad, instituciones públicas o privadas, de acuerdo a lo que sea pertinente.

- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen sus actividades.
- Realiza otras labores administrativas que se derivan de su función.
- Ejecuta otras tareas afines a la profesión y nivel del puesto.
- Revisa información técnica y científica relacionada con asuntos del departamento.
- Atiende al público tanto telefónicamente como personalmente.
- Asesora en materia de gestión de riesgo a los clientes de la municipalidad.
- Responde y atiende recursos de revocatoria, solicitudes de la corte, defensoría, sala cuarta, CNE.
- Colabora con la organización laboral.
- Colabora en la toma de decisiones con las fiscalizaciones.
- Colabora en la depuración de la base de datos.
- Vela porque los programas, proyectos o actividades que se le encargan, se desarrollen de acuerdo a especificaciones y/o planes y políticas fijadas por la Institución para el área profesional de su competencia.
- Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, compañeros y funcionarios de otras instituciones y público en general.
- Ejecuta o participa en la elaboración y desarrollo de programas y actividades propias de su campo de actividad.
- Redacta, corrige y firma documentos variados que se originan en el desarrollo de las actividades que realiza y vela por su ágil y correcto trámite.
- Asiste a reuniones con superiores, compañeros y funcionarios técnicos y profesionales de otras instituciones, con el objeto de coordinar actividades.
- Perfecciona métodos y procedimientos de trabajo.
- Analiza y resuelve problemas que se presentan en el desarrollo de las labores.
- Mantiene controles sobre los trabajos que se le encomiendan y vela porque los mismos se ejecuten conforme a programas, fechas y plazos establecidos.
- Sugiere y pone en práctica cambios en los métodos, procedimientos, programas y otros factores de carácter técnico y profesional, con el propósito de mejorarlo.
- Coordina sus actividades con otros funcionarios y oficinas de la Municipalidad, instituciones públicas o privadas, de acuerdo a lo que sea pertinente.

- Prepara y presenta informes de labores realizadas y expone en ellos los problemas encontrados, soluciones dadas, tipo y cantidad de actividades realizadas y otros aspectos de interés para la evaluación de su trabajo.
- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen sus actividades.
- Efectúa giras inspecciones y coordinación de las actividades de los proyectos, estudios y otros que se le encomienden.
- Mantiene al día un banco de información y coordinación de las actividades de los proyectos, estudios y otros que se le encomienden.
- Mantiene al día un banco de información o datos para respaldar o facilitar su labor y la de otros funcionarios de la Institución.
- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
- Ejecuta otras tareas afines a la profesión y nivel de puesto.

Complejidad

El trabajo requiere la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos propios de una especialidad profesional. Genera insumos que sirven de fundamento para tramitar asuntos administrativos y de gestión municipal o para tomar decisiones diversas.

Supervisión Recibida

Recibe supervisión de los niveles superiores.

Supervisión Ejercida

Le corresponde supervisar personal operativo, administrativo o técnico.

Responsabilidad por Funciones

Cumplir con las funciones y deberes establecidos en el manual de puestos y normativa relacionada.

Responsabilidad por Recursos Económicos

Es responsable por el uso racional de los recursos económicos asignados, así como por la custodia y protección de los mismos.

Por Equipos y Materiales de trabajo

Es responsable por el uso racional de los equipos e instrumentos asignados, así como por la custodia y protección de éstos.

Condiciones de Trabajo

Los trabajos se realizan en oficina y otros en el campo, pueden demandar desplazamientos constantes por diferentes zonas del cantón y exposición al sol, lluvia, frío, polvo y accidentes de tránsito. Cuando la actividad lo requiere deben trabajar fuera de la jornada ordinaria y extraordinaria o durante una emergencia.

Consecuencia del Error

Los errores cometidos pueden inducir a errores a otros profesionales, atrasos en la ejecución de actividades o prestación de servicios, deterioro en la calidad del servicio, provocando el incumplimiento de compromisos institucionales y pérdida de imagen de la organización.

Competencias Genéricas

Para desempeñar el puesto se requiere de las siguientes capacidades:

- Iniciativa y creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso organizacional.
- Transparencia.
- Servicio al usuario.

- Orientación al logro.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo

Competencias Técnicas

Para ejercer el puesto se requiere de los siguientes conocimientos:

- Leyes, reglamentos, normas, acuerdos, dictámenes, resoluciones, políticas y procedimientos en materia municipal.
- Servicios municipales.
- Paquetes de office.
- Sistemas informáticos municipales.
- Técnicas especializadas propias de la actividad en que labora.

Atinencia Académica

Maestría en Gestión de Riesgo de Desastres y Atención de Emergencias.

Licenciatura universitaria en una carrera afín con el puesto.

Cursos de capacitación específica según las necesidades exigidas para cada cargo.

Experiencia

Un año de experiencia en labores similares afines al puesto

Requisitos Legales

Incorporado al Colegio Profesional respectivo.

Asistente Técnico en Gestión de Riesgo (Sigla 20-4010)

Naturaleza del Trabajo

Ejecución de servicios técnicos asistenciales en diversos procesos municipales de soporte y sustantivos que demandan la aplicación de conocimientos e interpretación de procedimientos para atender o resolver los asuntos que se presentan en un campo de la gestión de riesgo y atención de emergencias a nivel cantonal.

Descripción de las tareas típicas:

- Elaborar resoluciones, notificaciones, e inspecciones, en relación a materia de riesgo naturales o antropogénicos, con el objeto de lograr un eficiente y eficaz control del riesgo, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.
- Colabora en la elaboración de resoluciones de aprobación y no aprobación, de aceptación de documentos de estudios de evaluación de riesgo naturales o antropogénicos y de evaluaciones ambientales iniciales a nivel cantonal.
- Colabora en la difusión de la prevención y mitigación del riesgo en programas de coordinación con los organismos regionales y nacionales pertinentes.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas y durante la atención de emergencias.
- Archiva la correspondencia interna y externa del departamento.
- Atiende y da seguimiento de denuncias.
- Orienta a los usuarios en temas de gestión de riesgo.
- Colabora en la elaboración y ejecución del plan de Gestión Integral del Riesgo.
- Colabora en la realización de estudios técnicos para la prevención y mitigación del riesgo de desastre.

- Fiscaliza la prestación de los servicios públicos para que se ajusten a la normativa que pueda generar vulnerabilidad física de infraestructura o la población de manera general.
- Colabora en la vigilancia y reducción de la vulnerabilidad ante eventos adversos de original natural o antrópicos.
- Colabora en la atención de emergencias, junto con los personeros del Comité Municipal de Emergencia.

Complejidad

Para resolver los asuntos requiere aplicar e interpretar en ocasiones procedimientos y reglamentos específicos, para lo cual requiere conocer principios básicos de las técnicas propias del campo de actividad. La labor es supervisada en las diferentes fases del proceso en que participa. Es evaluado por observación directa y/o por medio de los reportes o informes que presenta. Los trabajos son evaluados en sus diversas etapas.

Supervisión Recibida

Directa del jefe de la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal.

Supervisión Ejercida

No ejerce supervisión de personal.

Responsabilidad por Funciones

Cumplir con las funciones y deberes establecidos en el manual de puestos y normativa relacionada.

Responsabilidad por Recursos Económicos

Es responsable por el uso racional de los recursos económicos asignados, así como por la custodia y protección de los mismos.

Por Equipos y Materiales de trabajo

Es responsable por el uso racional de los equipos e instrumentos asignados, así como por la custodia y protección de los mismos.

Condiciones de Trabajo

Los trabajos se realizan en oficina y otros en el campo, pueden demandar desplazamientos constantes por diferentes zonas del cantón y exposición al sol, lluvia, frío, polvo y accidentes de tránsito. Cuando la actividad lo requiere deben trabajar fuera de la jornada ordinaria y extraordinaria o durante una emergencia.

Consecuencia del Error

Los errores cometidos pueden inducir a errores a otros profesionales, atrasos en la ejecución de actividades o prestación de servicios, deterioro en la calidad del servicio, provocando el incumplimiento de compromisos institucionales y pérdida de imagen de la organización.

Competencias Genéricas

Para desempeñar el puesto se requiere de las siguientes capacidades:

- Iniciativa y creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso organizacional.
- Transparencia.
- Servicio al usuario.
- Orientación al logro.
- Relaciones interpersonales y Trabajo en equipo.

Competencias Técnicas

Para ejercer el puesto se requiere de los siguientes conocimientos:

- Leyes, reglamentos, normas, acuerdos, dictámenes, resoluciones, políticas y procedimientos en materia municipal.
- Servicios municipales.
- Paquetes de office.
- Sistemas informáticos municipales.
- Técnicas especializadas propias de la actividad en que labora.

Atinencia Académica

Bachillerato o Licenciatura universitario en un área atiente a las labores de la unidad

Experiencia.

Un año de experiencia en labores afines.

Requisitos Legales

Licencia de conducir B1

Anexo 7. Agenda de Cumplimiento Plan de Estratégico por perspectiva.

OBJETIVOS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODO						
					I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	
Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico y sus metas.			Socialización del Plan Estratégico.	Unidad de Gestión de Riesgo Municipal y Alcaldía.						X	
FINANCIEROS (F)	F-1	F1. Generar las condiciones financieras para dar contenido presupuestario a la UGRM mediante la incorporación en el PAO municipal con el fin de lograr su implementación	F1.1 Proponer la incorporación dentro del PAO municipal de contenido presupuestario que consolide la existencia de la Unidad de Gestión de Riesgo	Al segundo semestre del año 2018 la Unidad de Gestión de Riesgo Municipal cuenta con presupuesto para su funcionamiento	Contar con 75% del contenido presupuestario de lo requerido, segundo semestre 2018		X				
			F2.2 Realizar el análisis presupuestario para establecer el contenido en el PAO, relacionado con la capacidad financiera de la Municipalidad para cumplir con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488	La municipalidad de San Ramón cumple con lo establecido en los artículos 27 y 45 de la Ley 8488	Contenido presupuestario asignado para el segundo semestres del 2018		X				
	F-2	F2. Gestionar presupuesto y procedimientos para la Reducción y Prevención del Riesgo, mecanismos de Protección Financiera de la obra pública, recuperación post desastre y Adaptación al Cambio Climático	F2.3 Realizar el análisis del presupuesto municipal asignado para la ejecución y alcance de las metas establecidas en el en el PEM 2016-2020 y PCDHL 2015-2025 con el fin de señalar las medidas correctivas al respecto	La Municipalidad de San Ramón cuenta con el financiamiento para la ejecución de los proyecto establecidos en el PEM y PCDHL en Gestión de Riesgo	Informe resultado del análisis para el primer semestre del 2018		X				
			F2.4 Contar con un procedimiento para la retención y transferencia de riesgo para la recuperación post desastres y adaptación al cambio climático en obra pública nueva.	La Municipalidad de San Ramón cuenta con un procedimiento para acceder a los seguros de riesgo catastróficos.	Documento técnicos del procedimiento para el año 2018.		X				
			F2.5 Contar con convenios para acceder a recursos financieros en materia de gestión integral del riesgo	La Municipalidad de San Ramón cuenta con al menos dos convenios	Dos Convenios firmados para el segundo semestre del 2019				X		

Continuación de anexo 7

OBJETIVOS ESTRATÉGICAS		ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODO							
						I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020		
PROCESOS (P)	P-3	P1. Generar la documentación administrativa de carácter vinculante para la validación y puesta en marcha de la UGRM	P1.6 Proponer un documento de carácter vinculante donde se establezca la validación y puesta en marcha de la UGRM, con un acuerdo en firme tanto de la Alcaldía como del Concejo Municipal a partir de la propuesta	Al primer semestre del año 2018 contar con la validación y puesta en marcha de la UGRM	Apertura de la oficina a junio 2018.	Alcaldía, Concejo Municipal, Comisión de Gestión de Riesgo Municipal	X						
	P-4	P2. Contar con las Herramientas de Planificación Actualizadas con la variable de Gestión Integral del Riesgo, Adaptación al Cambio Climático para la construcción y recuperación de infraestructura física pública en el Cantón	P2.7 Contar con herramientas de planificación de desarrollo cantonal actualizadas con un enfoque de Gestión Integral de Riesgo de Desastres de manera transversal	Actualización de las herramientas de planificación para el año diciembre 2018	Número de Herramientas actualizados / Total de herramientas a diciembre 2018	UGRM, demás dependencias		X					
		P2.8 Contar con un plan de trabajo, acorde con el Plan Nacional de Gestión de Riesgo, para la identificación y gestión integral de riesgo para la reducción de la vulnerabilidad, la atención de emergencias, recuperación y adaptación al cambio climático a nivel cantonal	Documento técnico con el plan de trabajo para junio del 2018	Documento técnico a junio 2018	UGRM, demás dependencias	X							
		P2.9 Contar con una herramienta de planificación del territorio con enfoque de gestión integral de riesgo, para la reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático	Documento técnico para la Planificación Urbana aprobado y oficializado.	Documento Técnico a diciembre 2020.	UGRM, Dirección de Desarrollo Urbano, Equipos de trabajo, Alcaldía, Concejo Municipal.					X			
		P2.10 Contar con un diagnóstico Integral de Riesgo de la Red Vial del Cantón de San Ramón con el componente de aseguramiento financiero y adaptación al cambio climático	Documento diagnóstico validado	100% de la red vial diagnosticada a diciembre 2019.	UGRM, UTGVM, Equipo de trabajo, Alcaldía.				X				
		P2.11 Propuesta Reglamento para construcción de asentamientos humanos y movimientos de tierra que incluye el capítulo de procedimiento sancionatorio	Documento propuesta del Reglamento	Documento propuesta a diciembre 2018	UGRM, Dirección de Desarrollo Urbano, Unidad de Gestión Jurídica, Equipo de trabajo, Alcaldía, Concejo Municipal		X						

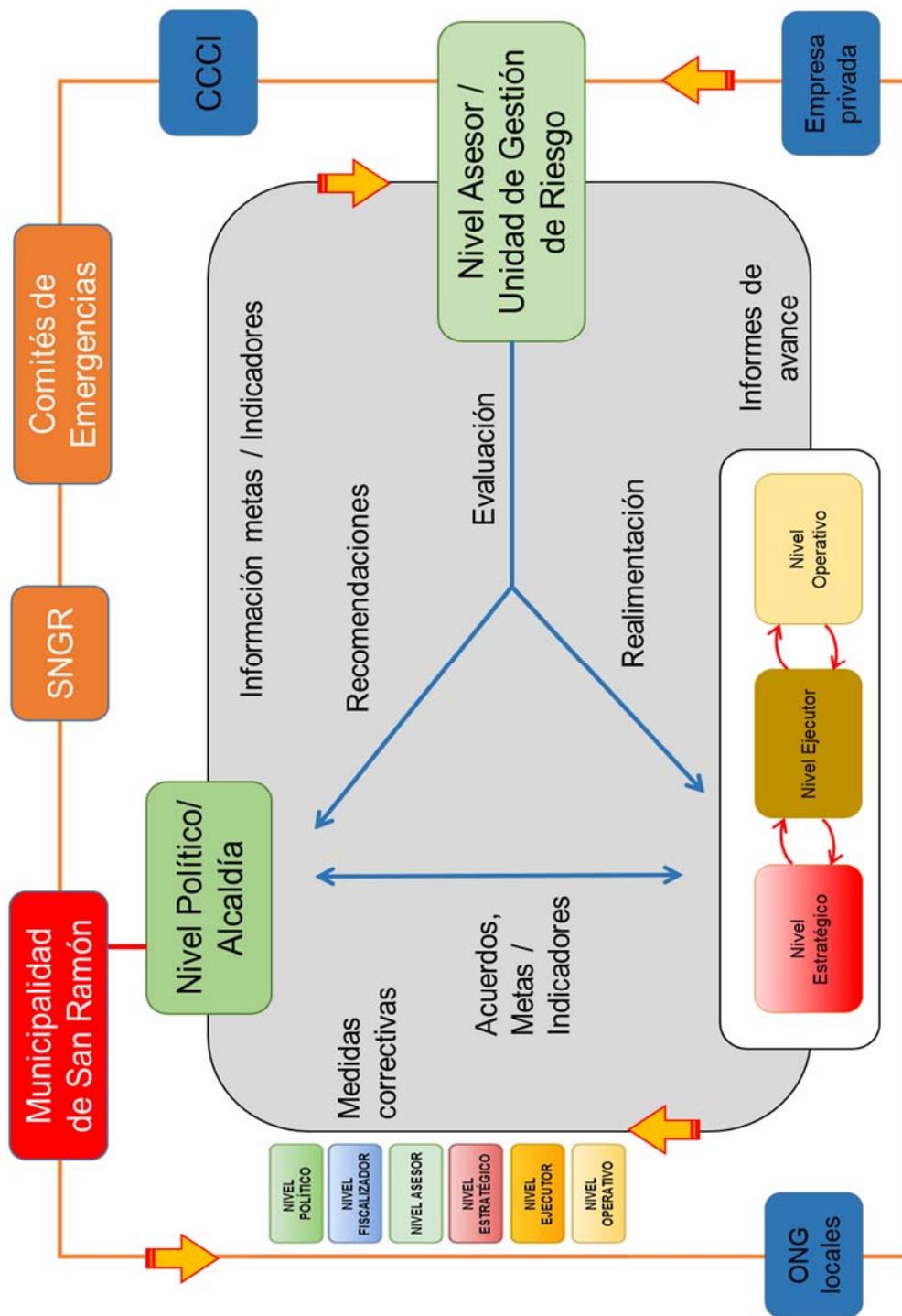
Continuación de anexo 7

OBJETIVOS ESTRATÉGICAS		ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODO						
						I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	
USUARIOS	U-5	U1. Fortalecer la institucionalidad mediante un Plan para la Continuidad de Servicios Públicos ante eventos adversos	U1. 12 Plan de Continuidad del Servicio actualizado aplicado a SERVRI y redes de Servicios públicos	Al primer semestre del año 2019 contar con el Plan y su puesta en marcha	Documento de carácter vinculante a junio 2019	UGRM, Planificación Institucional, Alcaldía, Concejo Municipal	X					
			U2.13 Plan de Atención de Emergencias y Reconstrucción actualizado de manera regular	Al primer semestre del año 2019 contar con el Plan y su puesta en marcha	Documento de carácter vinculante a junio 2019	UGRM, Alcaldía, Concejo Municipal, Comité Municipal Emergencia	X					
	U-6		U2.14 Plataforma Digital de Gestión de Riesgo, de fácil acceso por los ciudadanos con información de mapas, procedimientos, boletines informativos y herramienta de retroalimentación	Al primer semestre del año 2020 contar con la Plataforma Digital y su puesta en marcha	Acceso funcional a la plataforma a junio 2020	UGRM, Equipo de Trabajo, Alcaldía, Concejo Municipal				X		
			U2.15 Programa de Reducción de Riesgo y Resiliencia en el ámbito local, de iniciativa conjunta	Al segundo semestre del año 2019 contar con un Programa y su puesta en marcha.	A junio del 2019 tres(3) proyectos en ejecución	UGRM, Ofician de Iniciativa Comunal, Alcaldía, Concejo Municipal.				X		
			U2.16 Proyectos institucionales sociales, ambientales y desarrollo comunal cuentan con criterios de Prevención y Reducción del Riesgo y Resiliencia de manera transversal	Al segundo semestre del año 2018 contar con un informe de revisión de la incorporación de los criterios establecidos en los proyectos institucionales	Informe de revisión diciembre del 2018	UGRM		X				
			U2.17 Se articulan esfuerzos de las diferentes instituciones del cantón para realizar actividades para la conmemoración del Día Internacional de Reducción de los Desastres	Al primer semestre del año 2018 contar con un plan para implementar la celebración	Lista de asistentes y actividades ejecutadas	UGRM		X				

Continuación de anexo 7

OBJETIVOS ESTRATÉGICAS		ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODO						
						I-2018	II-2018	I-2019	II-2019	I-2020	II-2020	
TALENTO HUMANO	TH-7	TH1. Contar con los instrumentos de contratación actualizados para dotar a la UGRM del Talento Humano necesario	TH1. 18. Contar con los Manuales de Organización y Funcionamiento y el Descriptivo de Puestos actualizado que incluya los perfiles, tareas, derechos y deberes de los trabajadores municipales, en relación con competencias, jornadas labores, seguros y pólizas de trabajo en materia de Gestión de Riesgo, Atención de Emergencias y Reconstrucción para el proceso de contratación del personal de la UGRM	Al segundo semestre del año 2018 contar con la actualización de los manuales y con el personal de la UGRM contratado	Manuales actualizados y personal contratado para el segundo semestre 2018	Recursos Humanos, Planificación Institucional, Alcaldía, Concejo Municipal, Comisión de Gestión de Riesgo Municipal		X				
		TH1. 19. Plan de Trabajo para la Conformación, Consolidación y Capacitación de los Comités Comunales de Emergencias del Cantón y la Intendencia	Al segundo semestre del 2018 contar con el Plan y su puesta en marcha	Plan de Trabajo para el segundo semestre del 2018	UGRM, Iniciativa Comunal, Comunicación Corporativa, Concejo Municipal		X					
	TH-8	TH1. 20. Contar con un Programa de Capacitación para el personal de la Municipalidad y el Comité Municipal de Emergencias en la temática de Gestión de Riesgo, atención de emergencias, Resiliencia, adaptación al Cambio Climático	Al segundo semestre del año 2018 contar con un Programa de capacitación	A diciembre del 2018 contar con Programa	UGRM		X					
		TH2. 21 Contar con un Plan de trabajo en materia de Simulacros y Simulaciones para la Atención de Emergencias que incluye albergues, requerimiento de suministros y capacidad instalada institucional y locales	Al segundo semestre del año 2018 contar con un Plan de trabajo	A diciembre del 2018 Plan de trabajo presentado	UGRM, Comité Municipal de Emergencias, Concejo Municipal		X					
		TH2. 22 Compra de Equipo de Computo, Software para manejo de sistema de información geográfico, Vehículo 4X4 Pick Up, GPS, Computadora portátil, equipo de proyección, Equipo de Dron	Al segundo semestre del año 2019 se cuenta con los equipos de computo, tecnología y Vehículo 4X4	Asignación de equipo de la UGRM para segundo semestre 2019	UGRM, Salud Ocupacional, Planificación Institucional, Proveeduría, Gestión Jurídica, Alcaldía, Concejo Municipal		X					
		TH3.23 Programa y Convenios de cooperación para la promoción de investigación e innovación sobre Riesgo y Resiliencia para el cantón de San Ramón con participación de centros de investigación, Universidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional	Al segundo semestre del 2019, contar con al menos un Convenio de Cooperación ejecutándose	Informe de Convenio, segundo semestre 2019	UGRM, Recursos Humanos, Planificación Institucional, Gestión Jurídica, Alcaldía, Concejo Municipal		X					
Evaluación de Impactos, Rendición de cuentas y Propuesta Remedial.				Informe de resultado y propuesta del Plan de Estratégico 2021-2025.	Unidad de Gestión de Riesgo Municipal y Alcaldía.						X	

Anexo 8. Diagrama de relaciones del proceso de Gestión de Riesgo a nivel interno y externo de la Municipalidad de San Ramón



Fuente: Elaboración propia.



Este trabajo final de investigación aplicada recibió mención honorífica durante su
defensa pública, según acta 1953-2018 del día 4 de julio del 2018.

Maestría Profesional en Gestión de Riesgo en Desastres y Atención de Emergencias
SEP- UCR

