

CONCURSO PRIVADO # 02-2017

# Plan Estratégico Municipal 2018 - 2023

## Municipalidad de Alajuelita

### Informe Final



FONDO DE PREINVERSIÓN, MIDEPLAN

Elaborado para: MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA

Por:



Marzo, 2019

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. CAPÍTULO I</b> .....	<b>7</b>
1.1. PRESENTACIÓN .....	7
1.2. NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	8
1.3. ORIENTACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS .....	8
1.3.1. LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN .....	11
1.3.2. LOS INSTRUMENTOS DE CAMPO PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO .....	17
1.4. INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN .....	21
<b>2. CAPÍTULO II</b> .....	<b>24</b>
2.1. DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL.....	24
2.2. LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL Y EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SNP) .....	25
2.3. EL PERFIL ACTUAL DEL RÉGIMEN MUNICIPAL. ....	26
2.4. LOS GOBIERNOS LOCALES EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL. 29	
<b>3. CAPÍTULO III ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL.</b> .....	<b>32</b>
3.1. PRESENTACIÓN. ....	32
3.2. Estructura Organizativa Actual. ....	34
3.3. LOS HALLAZGOS SOBRE LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL Y LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO. 35	
3.4. Diagnóstico del Plan Estratégico Municipal.....	36
3.5. Resultados del diagnóstico por Área Estratégica.....	38
3.5.1. Desarrollo Institucional municipal: situación actual de los ingresos y propuestas .....	38
3.5.2. Desarrollo institucional Municipal: síntesis de situación actual de egresos-propuestas .....	42
3.5.3. Desarrollo institucional municipal: otros temas relevantes .....	43
3.5.4. Equipamiento cantonal: síntesis de situación actual y propuestas .....	46
3.5.5. Medio ambiente: síntesis de situación actual y propuestas.....	47
3.5.6. Ordenamiento territorial: síntesis de situación actual y propuestas .....	49
3.5.7. Política social local: síntesis de situación actual y propuestas .....	52
3.5.8. Desarrollo económico local: síntesis de situación actual y propuestas.....	57
3.5.9. Servicios públicos: síntesis de situación actual y propuestas .....	59
3.5.10. Infraestructura vial: síntesis de situación actual y propuestas.....	61
3.6. Conclusiones: .....	63
3.7. Recomendaciones:.....	64
3.8. Lecciones aprendidas del diagnóstico municipal.....	64
3.9. Análisis FOAR. ....	65
3.9.1. Resultados del análisis FOAR. ....	66

3.10.	Planes Municipales existentes y su vigencia.....	67
3.11.	Información básica sobre ejecución presupuestaria. ....	69
3.12.	Áreas Estratégicas. ....	70
3.13.	Plan de Mediano Plazo PEM 2018-2023 .....	71
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO .....</b>	<b>85</b>
4.1.	PRESENTACIÓN .....	85
4.2.	LA VISIÓN MUNICIPAL.....	85
4.3.	VISIÓN MUNICIPAL: .....	85
4.4.	LA MISIÓN MUNICIPAL.....	86
4.5.	LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	86
4.6.	OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	87
4.7.	ÁREAS ESTRATÉGICAS, POLÍTICAS, Y LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	88
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....</b>	<b>91</b>
5.1.	PRESENTACIÓN .....	91
5.2.	ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	91
5.2.1.	Matriz de Plan de Seguimiento y Evaluación.....	92
5.2.1.1.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Desarrollo Institucional Municipal</i> .....	92
5.2.1.2.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Equipamiento Cantonal</i> .....	95
5.2.1.3.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Medio Ambiente</i> .....	96
5.2.1.4.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Ordenamiento Territorial</i> .....	98
5.2.1.5.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Política Social Local</i> .....	99
5.2.1.6.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Desarrollo Económico Local</i> .....	102
5.2.1.7.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Infraestructura Vial</i> .....	103
5.2.1.8.	ÁREA ESTRATÉGICA: <i>Servicios Públicos</i> .....	104
5.3.	LA PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	106
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>109</b>
6.1.	PRESENTACIÓN.....	109
6.2.	EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.....	109
6.3.	OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.....	109
6.4.	MATRIZ DE MEJORA INSTITUCIONAL.....	110
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....</b>	<b>111</b>
7.1.	PRESENTACIÓN.....	111
7.2.	EL PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....	112
7.3.	OBJETIVOS DEL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL.....	112
7.3.1.	Objetivo General.....	112
7.3.2.	Objetivos Específicos.....	112
7.4.	LA AGENDA DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PEM.....	114

<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
9.1. Anexo 2: Listas de asistencia de las sesiones de trabajo .....	121
9.2. Anexo 6 Registro fotográfico del proceso realizado. ....	124

#### INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definiciones del Código Municipal que orientan a la formulación del PEM.....	9
Cuadro 2. La indagación apreciativa. ....	10
Cuadro 3 Actividades realizadas para la formulación del Plan .....	12
Figura 1. Proceso de Formulación del Plan Estratégico Municipal de Alajuelita 2018–2023.....	16
Cuadro 4 Los instrumentos para el análisis de situación y las propuestas de cambio estratégico .....	18
Cuadro 5. Integración del Equipo Técnico Municipal (ETM).....	22
Cuadro 6. Normas que tienen incidencia en la gestión municipal.....	28
Cuadro 7. Normativa sobre la planificación municipal. ....	30
Cuadro 8 Áreas estratégicas municipales .....	33
Figura 2. Organigrama institucional. Gobierno Local de Alajuelita. ....	34
Cuadro 9 Síntesis sobre situación y propuestas para los ingresos municipales.....	38
Cuadro 10. Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de egresos.....	42
Cuadro 11 Síntesis sobre estado de situación y propuestas en torno a temas relevantes contenidos en el área estratégica de desarrollo institucional.....	43
Cuadro 12 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de equipamiento cantonal.....	46
Cuadro 13 Síntesis de situación actual y propuestas en torno al medio ambiente .....	47
Cuadro 14 Síntesis de situación actual y propuestas para el ordenamiento territorial.....	49
Cuadro 15 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de política social local.....	52
Cuadro 16. Síntesis de situación actual y propuesta en torno al área de desarrollo económico local.....	57
Cuadro 17 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de servicios públicos. ....	59
Cuadro 18 Síntesis de situación actual y propuestas en infraestructura vial .....	61
Cuadro 19 Resultados del Análisis FOAR del Gobierno Local de Alajuelita.....	66
Cuadro 20 Síntesis de Planes Municipales existentes .....	68
Cuadro 21 Principales Indicadores de Gestión Presupuestaria.....	69
Cuadro 22 Áreas estratégicas municipales .....	70
Cuadro 23. Matrices del Plan de Mediano Plazo, PEM 2018-2023 .....	72
Cuadro 24 Valores y Principios que guían el Plan Estratégico Municipal.....	87
Cuadro 25. Líneas de acción para cada política estratégica. ....	89
Cuadro 26 Proyección de Ingresos.....	107
Cuadro 27. Plan de mejora del Gobierno local de Alajuelita.....	110
Cuadro 28. Retos de la institucionalidad pública costarricense.....	111
Cuadro 29. Plan de articulación institucional a través del CCCI: .....	114
Cuadro 30. Lista de Anexos .....	120

## Siglas y Acrónimos

AGECO	Asociación Gerontológica Costarricense.
ASADAS	Asociación de Administración de Acueductos y Servicios.
CCCI	Consejos Cantonales de Coordinación Institucional
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo.
CNE	Comisión Nacional de Emergencias.
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social.
CONAPAM	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo Comunal.
EBAIS	Equipo Básico de Atención Integral de la Salud.
ETM	Equipo Técnico Municipal
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
ICT	Instituto Costarricense de Turismo.
IDS	Índice de Desarrollo Social.
IAFA	Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia.
IFAS	Índice de Fragilidad Ambiental
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social.
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje.
INDER	Instituto de Desarrollo Rural.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo.
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.
MEP	Ministerio de Educación Pública.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica.
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía.
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
ODS 2030	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
PANI	Patronato Nacional de la Infancia.
PEM	Plan Estratégico Municipal.
PCDHL	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.

PCDSVC	Plan de Conservación, Desarrollo, y Seguridad Vial Cantonal
PGIRS	Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.
TICs	Tecnologías de la información y la Comunicación.
UTGVM	Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal.

## 1. CAPÍTULO I

### 1.1. PRESENTACIÓN

La realidad nacional exige la modernización de la administración pública incorporando un compromiso decidido con la transparencia y la rendición de cuentas en la manera que se realiza el gasto y la inversión pública. En este sentido, la planificación del desarrollo local con enfoque en el desarrollo humano es una herramienta necesaria para direccionar las políticas públicas del gobierno local y de otros actores públicos para promover la gobernanza comunal. Por lo anterior, los procesos de planificación se deben construir desde un enfoque integral, que promueva el fortalecimiento de las capacidades de gestión y de aprovechamiento de los recursos disponibles para solventar los retos cantonales.

En el marco del proyecto “**Planes de Desarrollo Humano Local y Planes Estratégicos Municipales: herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica**” y bajo el financiamiento otorgado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) a la Municipalidad de Alajuelita para desarrollar herramientas metodológicas que permitan el mejoramiento de las capacidades de gestión del gobierno local, se hace entrega del **Plan Estratégico Municipal de Alajuelita 2018-2023**; que constituye un instrumento actualizado de planificación, para guiar la gestión municipal, en el corto y mediano plazo en concordancia con las directrices y rumbos establecidos por la ciudadanía activada en torno al proceso de formulación del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013 - 2023.

Los contenidos que se presentan en este documento han sido desarrollados con la participación activa, comprometida y propositiva del equipo denominado ETM, así con la colaboración de un conjunto de funcionarios y funcionarias municipales conocedores de su campo de trabajo y de la dinámica institucional, acompañados metodológica y técnicamente por la facilitación del Proyecto. De igual manera, se realizaron sesiones individuales o por proceso o subproceso para la validación del análisis situacional actual, así como, de la estrategia de desarrollo institucional propuesta para este nuevo quinquenio

La conducción del proceso permite robustecer las capacidades, conocimientos y las herramientas disponibles facilitadas. Para ello, se contó con el acompañamiento por parte de la consultora contratada, así como la supervisión de Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN).

Es importante recalcar, que este plan brinda apoyo a quienes deban asumir la responsabilidad técnica de presupuesto y programación, orientará a los operadores municipales y públicos con presencia local sobre el seguimiento de las acciones para el desarrollo humano cantonal, ofrece herramientas para fortalecer la participación ciudadana en el quehacer de sus representantes locales y aporta criterios y herramientas para la evaluación de resultados a nivel municipal y cantonal.

Este instrumento de planificación municipal se enmarca en un contexto nacional de definición de políticas y normativas que promuevan la descentralización y que atienden las demandas de autonomía municipal, descentralización territorial y participación ciudadana.

El Plan Estratégico Municipal (PEM) es un paso primordial en la materialización de una estrategia nacional de descentralización, ya que el fortalecimiento de la capacidad política y de gestión del gobierno local contribuye a la eficiencia de la función pública, a la legitimidad política y a animar la vida democrática desde la base misma de la sociedad costarricense.

El Plan Estratégico Municipal (PEM) es una herramienta de trabajo para articular y coordinar la acción municipal con las actividades de las instituciones públicas, las organizaciones privadas y la acción de los ciudadanos en el marco de la visión y prioridades puntualizadas de desarrollo humano local.

## 1.2. NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

### 1.3. ORIENTACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS

El presente Plan Estratégico Municipal (PEM) 2018-2023 está orientado conceptualmente por la noción de desarrollo humano local. El Desarrollo Humano busca la potencialización para los ciudadanos, por la gente y con la gente. Esto es, el Desarrollo Humano implica que existan más y mejores oportunidades y capacidades para que las personas, independientemente de sus características y diferencias, tengan una buena vida, respetando a su vez a los demás. Las decisiones sobre esas condiciones materiales, culturales, institucionales, comunitarias deben ser definidas libremente por las personas por medio de sus organizaciones y grupos, en diálogo con las autoridades e instituciones locales.

La estrategia metodológica con que se formula este Plan Estratégico Municipal, PEM 2018-2023 tiene las siguientes características: a) es participativa, b) orientada a generar capacidades institucionales, y c) permite desarrollar una aproximación práctica al sistema de planificación municipal, recomendado en la resolución “Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local” (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República.

A partir de la experiencia metodológica y práctica desarrollada en 41 cantones costarricenses, como parte del **“Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local”** Acuerdo de Contribución N° FOMUDE- CONV-UN-001-2008, se ha generado todo un proceso de aprendizaje, que han sido considerados en el **proyecto “Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): Herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica”**, en el marco de la iniciativa entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) donde se ha obtenido como resultado la elaboración de un Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, los cuales han sido considerados por parte del proceso metodológico y de conceptualización para impulsar en el Municipio de Alajuelita el desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

La metodología y conceptualización del presente Plan Estratégico Municipal (PEM) están orientadas sobre la noción de desarrollo humano. El desarrollo humano **“busca la existencia sana y duradera: mejor acceso al conocimiento; recursos materiales suficientes para tener un buen pasar y la posibilidad de participar en la vida de la comunidad y en asuntos colectivos”**<sup>1</sup> Es decir, implica consolidar mejores condiciones de vida a la población desde una perspectiva de equidad, justicia, solidaridad, que garantice libertades por medio de sus organizaciones y grupos, oportunidades para las personas y la potencialización de la gestión eficiente y democrática de su patrimonio cultural, político y ambiental.

Pensar desde el paradigma del desarrollo humano significa asumir que toda persona debe ser tomada en cuenta y que sus necesidades y aspiraciones sean igualmente reconocidas. También, implica un aspecto importante que es el derecho a brindar propuestas y aportes para que sean consideradas en la toma de decisiones.

El desarrollo humano como idea fuerza y el trabajo metodológico de alineación de este plan con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023, se desarrolla por medio de un enfoque de desarrollo humano, la participación ciudadana implica poder incidir en las etapas de la planificación como son: formulación, ejecución y evaluación de las políticas, programas y/o proyectos públicos requeridos para el desarrollo humano local. En este sentido, se realiza un trabajo metodológico, que permite establecer una orientación precisa para que este Gobierno Local pueda realizar a cabalidad las disposiciones de los artículos 1 y 3 del Código Municipal como se aprecian en el Cuadro 1.

:

---

<sup>1</sup> Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica. FOMUDE—CONV-UN-001-2008. Pág. 10. San José. CR.

## Cuadro 1. Definiciones del Código Municipal que orientan a la formulación del PEM

Artículo 1: *“El Municipio está constituido por el conjunto de vecinos residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses por medio del gobierno municipal (subrayado nuestro)”*

Artículo 3: *“...prestar los servicios que determine el ordenamiento jurídico vigente, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo del territorio, promover la participación ciudadana (subrayado nuestro) y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes” (Código Municipal, 2016).*

En síntesis, la estrategia propuesta es capaz de generar y potenciar condiciones que son fundamentales para guiar procesos participativos para la Planificación del Desarrollo Humano Local, particularmente las que a continuación se destacan:

- ✓ Legitimación y empoderamiento del proceso por parte de los actores públicos y la ciudadanía.
- ✓ Participación activa e inclusiva de actores locales en el proceso.
- ✓ Capacitación y acompañamiento permanente.
- ✓ Desarrollo de capacidades locales.

Para abordar el desarrollo humano dentro de las etapas de la planificación, MIDEPLAN recomienda el uso de la metodología llamada indagación apreciativa, que se comienza a aplicar desde el inicio de la construcción del PEM, esta herramienta se adapta según las características y naturaleza de cada cantón, y puede orientarse a visualizar a los gobiernos locales como un actor fundamental o agente activo:

La indagación apreciativa *“es una técnica que consiste en mirar la realidad desde un enfoque de logros, superando la concepción de anclaje, en las carencias y problemas. Se pone acento en la capacidad de un colectivo de crear convergencia de intereses, de iniciativas y de fuerza para el cambio. Así, se trata que el PEM sea inclusivo y que los actores municipales aprendan a partir de conocer su situación actual, imaginar, diseñar y soñar la proyección de futuro que se quiere tener para lograr un desarrollo humano local”*.<sup>2</sup>

La claridad sobre el vínculo entre el desarrollo humano local de un cantón y el desarrollo institucional de su gobierno local, es posible si los actores municipales cuentan con los elementos para reconocer cuales son las transformaciones y las acciones requeridas para potenciar su responsabilidad, y de esta manera, generar propuestas, por eso es recomendable el construir de la mano tanto el PCDHL como el PEM en un cantón.

Esta mirada al pasado, desde una perspectiva positiva, constructiva, de aprendizaje, genera ánimo de cambio, promueve la creatividad y la innovación y actúa como antídoto a lo negativo. Es decir, busca propiciar sinergias para construir el futuro, lo que permite transitar por un proceso ordenado de reflexión colectiva, afín de la planificación estratégica.

Cuando los diferentes actores institucionales se comprometen con el proceso de planificación estratégica, tienen mayor conocimiento y motivación por la gestión cotidiana porque han sido partícipes de las decisiones de cambio que se toman.

<sup>2</sup> Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica. FOMUDE—CONV-UN-001-2008

En síntesis, la orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal – y que se conoce como indagación apreciativa<sup>3</sup>- ofrece una ruta para orientar el cambio institucional con participación. Es una invitación a:

Cuadro 2. La indagación apreciativa.

<p><b>Descubrir lo mejor:</b> Potencialidades, fuerzas, capacidades, logros</p>	<p><b>Soñar el futuro:</b> Imaginar cómo desea una organización ser dentro de un tiempo a partir de la situación que tiene actualmente</p>
<p><b>Diseñar el futuro:</b> Generar estrategias ¿qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo? ¿Con qué recursos?</p>	<p><b>Vivir el futuro:</b> Hacer realidad los cambios esperados y planeados.</p>

Tomado de: Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local. Pág. 20. MIDEPLAN. San José Costa Rica.2014.

Se trata de una experiencia organizacional en la que la municipalidad y por supuesto sus actores, aprenden a partir de conocer su situación actual, imaginar e innovar la ruta de su evolución y así direccionar el cambio, es decir proyectar el futuro de manera que logre un desarrollo en concordancia con su naturaleza y con su entorno.

El proceso de planificación que culmina con la formulación del Plan Estratégico Municipal es inclusivo a la mayor cantidad de actores municipales: alcaldía, miembros del Concejo Municipal y funcionarios municipales. En las actividades colectivas y de validación de los diferentes pasos del Plan Estratégico Municipal siempre es importante preguntarnos ¿Quién falta hoy? y nos interesa que conozca lo que se está haciendo y que su aporte sea considerado. Ya que se trata de un proceso sostenido desde el PEM anterior y que se le está dando continuidad ha dicho instrumento, mejorando o vinculando nuevas propuestas y actualizaciones

Para ello esta municipalidad realizó un diagnóstico del PEM anterior, y formuló el plan de mediano plazo, donde se define su visión, misión, valores, principios, políticas, objetivos, áreas estratégicas y líneas de acción en el cual se considera los diferentes instrumentos estratégicos y planes, como lo son: el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL 2013-2023), Plan de Gobierno de la actual Alcaldía, Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal (PCDSVC), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2015-2030). Además, incluye el Plan del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI), Plan de Seguimiento y Evaluación y Plan de Mejora Institucional.

Dentro del marco conceptual del modelo mencionado, se indica que el proceso de planificación del Plan Estratégico Municipal, debe garantizar que sea:

- **PARTICIPATIVA:** involucrando como ha ocurrido, a la mayor cantidad de actores municipales: alcaldía, miembros del Concejo Municipal, funcionarios municipales mediante actividades colectivas y de validación sobre las situaciones que los aqueja en el ámbito municipal con el fin de identificarlas, potencializar los recursos existentes y construir o soñar de manera colectiva el municipio que sueñan y que quieren a futuro. Debe garantizar que quienes vivan la experiencia tengan un rol protagonista en todo el ciclo de planificación y no dejar este proceso solo en manos de los expertos, por lo que

<sup>3</sup> Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA).

los facilitadores realizaron talleres, reuniones y llamadas, correos con el personal municipal como parte de la elaboración, ejecución y seguimiento al PEM.

- **DESCRIPTIVA Y ANALÍTICA.** Los hallazgos no sólo han de ser constatados y relatados, sino analizados integralmente, atendiendo a las condiciones, los cambios y modificaciones, matices y particularidades propias de la localidad.
- **PROPOSITIVA-CONSTRUCTIVA.** Según el modelo, se trata de pasar de lo descriptivo y narrativo a lo interpretativo crítico, y generar así condiciones para que las lecciones aprendidas y las experiencias puedan ser replicadas o tenidas en cuenta como valiosos insumos en otros estudios.

### 1.3.1. **LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN**

El proceso inicia el 10 de setiembre del 2018 en el cual se da la orden de inicio del proceso de elaboración del PEM 2018-2023, según el oficio de la alcaldía MA-AM-PLAN-022-2018

Plan Estratégico Municipal (PEM) es un conjunto de instrumentos de campo orientados a los diferentes procesos que articulan el quehacer municipal. De igual forma su actualización o elaboración está presente en cada uno de las áreas sustantivas del quehacer municipal.

Los instrumentos utilizados para el diagnóstico institucional, los planes e instrumentos estratégicos estudiados y su incorporación al PEM actual así como la generación de la propuesta permiten aprovechar el conocimiento y experiencia de actores municipales sobre la realidad de la gestión municipal actual, para el caso de Alajuelita estos instrumentos fueron adaptados a la actualización de un proceso que inició hace más de 5 años y se viene a engranar la articulación requerida a los retos de este cantón en todas sus dimensiones dentro de la gestión de este Gobierno Local. .

Cuadro 3 Actividades realizadas para la formulación del Plan

ACTIVIDADES	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Sensibilización de actores y equipo técnico municipal, ETM	12 reuniones realizadas durante todo el proceso de trabajo con funcionarios y autoridades municipales, octubre 2018.	Lista de asistencia, documento de presentación (Poder point), acta, minutas y fotografías.
Elaboración cronograma de trabajo con equipo técnico municipal	1 documento con el cronograma de trabajo acordado con el equipo técnico municipal en la primera semana de trabajo	Lista de asistencia, acta, cronograma, fotografías
Realización del análisis de situación y prognosis	20 instrumentos de diagnóstico y prospección con información fidedigna y de calidad completos estudiados y analizados para el Diagnostico del PEM.	Fichas de campo con transcripción de información brindada por informantes
Elaboración de breve documento síntesis conteniendo los elementos más relevantes del estado de situación y prospectiva municipal	1 documento síntesis de la información contenida en los 20 instrumentos de análisis de situación y prospectiva. Se analizó el cumplimiento de lo pactado en el PEM Anterior.	Documento con resultados del diagnóstico realizado.
Taller de validación de análisis de situación y prognosis	5 Sesiones de trabajo tipo entrevista con casa uno de 16 funcionarios taller realizado con funcionarios y autoridades municipales cuyo insumo es el documento de síntesis de estado de situación y prospectiva municipal.	Taller realizado con funcionarios municipales
Re-formulación de visión, misión, valores y principios alineado con el PCDHL	1 documento con visión, misión, valores y principios elaborados de acuerdo a directrices del proyecto.	Lista de asistencia, documento
Re-formulación de políticas, objetivos y líneas de acción por área estratégica municipal, alineado con el PCDHL	1 documento tipo tabla de Excel con el cruce de planes existentes en este Gobierno Local y otros a nivel nacional que impactan su labor y los objetivos del Desarrollo Sostenible 20-30. El cuadro desarrollado se le llamó "Mantel" por su tamaño y forma. 1 documento con políticas, objetivos, líneas de acción por áreas estratégicas municipales, elaborado de acuerdo a directrices del proyecto.	Documento
Formulación de mecanismos de seguimiento y evaluación	1 instrumento de seguimiento y evaluación - matriz de resumen del PEM, matriz de impactos, matriz de proyección de ingresos - elaborados de acuerdo a directrices del proyecto	Documentos, actas, listas de asistencia.
Formulación del plan de mejora institucional	1 documento conteniendo la propuesta del plan de mejora institucional, acorde a las directrices del proyecto	Lista de asistencia, documento
Formulación del plan de coordinación interinstitucional	1 documento conteniendo la propuesta del plan de coordinación interinstitucional, acorde a directrices del proyecto	Lista de asistencia, documento

Taller de validación del PEM	2 talleres realizados con funcionarios y autoridades municipales.	Convocatoria, lista de asistencia, presentación power point, memoria, fotografías
Presentación del PEM 2018-2023 al Concejo Municipal para su aprobación.	1 sesión de presentación.	Lista de asistencia y acuerdo Municipal.
Redacción final del documento del PEM	1 documento completo del PEM con los contenidos y formato establecido por el Proyecto	Documento
Presentación del documento ante ETM de acuerdo a recomendaciones de contenido y forma establecidos	1 documento impreso y en versión digital entregado al ETM y a la Alcaldía.	Documento, CDs

Fuente: Elaboración propia

## Resumen de todos los pasos de elaboración del PEM del Gobierno Local de Alajuelita 2018-2023

Para el diagnóstico del PEM 2013-2017 el análisis de la situación municipal, línea base contribuyó a poder entender que fue lo que se cumplió o por el contrario cuales fueron las razones que llevaron al no cumplimiento de la situación planteada. Este ejercicio en primera instancia fue revisado y evaluado por el ETM y después se realizaron sesiones individuales de consulta con 16 funcionarios municipales encargados de cada departamento o que tuvieran ingerencia en el tema a evaluar.

**Los matrices** a utilizar en el diagnóstico se presentan más adelante.

Con respecto al ejercicio de alineamiento del PEM actualizado, se analizaron todos los instrumentos estratégicos a nivel local, nacional e internacional, que tienen ingerencia directa con el Gobierno Local de Alajuelita. Por medio de la matriz creada para este fin, se incluyeron las 8 áreas estratégicas que contempla la metodología de MIDEPLAN y se realizó el análisis con la concordancia de cada uno de los instrumentos estratégicos que fueron debidamente estudiados por el ETM. Además, se realizó el cruce de variables (alíneamiento), para que la formulación del PEM 2018-2023, que contempla todos los contenidos en estos instrumentos. Ver Anexo 1.

Para la elaboración del marco filosófico se trabajó con el ETM, la revisión de los elementos estratégicos por medio del marco lógico en donde se realizarán cambios significativos a la visión, misión, valores y principios. También se replanteó el objetivo general del PEM 2018-2023.

Dentro de la metodología de indagación apreciativa se realizó un análisis FOAR (Fortalezas Oportunidades Aspiraciones Resultados) del gobierno local.

El Plan Táctico es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de acciones para alcanzar propósitos u objetivos. En este caso del Gobierno Local de Alajuelita y con base a las actividades del diagnóstico realizado, es posible contar con una definición de las actividades estratégicas en las que se concentrará este Gobierno Local en los siguientes 5 años. Los mismos se ordenaron por áreas estratégicas, los cuales son 8: desarrollo institucional municipal, equipamiento cantonal, medio ambiente, ordenamiento territorial, política local social, desarrollo económico, servicios públicos, infraestructura vial.

Dichas áreas conforman las políticas y estas mismas obedecen a una acción deseada de acuerdo al área estratégica que trabaja y a partir de ellas se construyen las líneas de acción. Destacan entre estas líneas temáticas: la gestión y los servicios comunales, pero sobre todo el mejoramiento de la infraestructura y capacidades municipales humanas, también, se definieron los objetivos estratégicos y específicos, así como, los proyectos o productos, los indicadores y los responsables directos y actores.

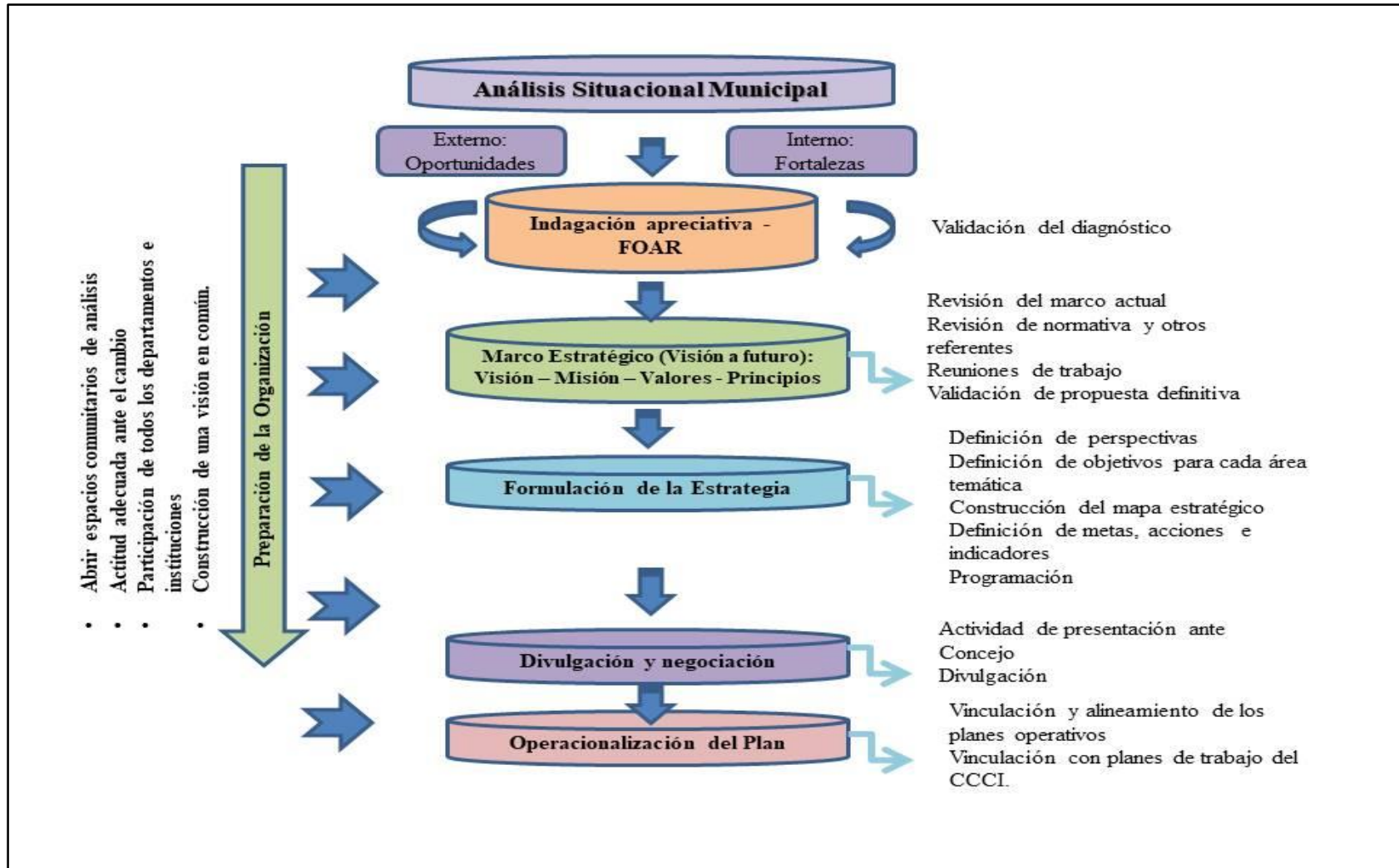
Posterior a la realización del marco táctico es indispensable contar con un plan de seguimiento y evaluación para poder medir el avance de los resultados e impactos que se van a generar en la puesta en marcha del PEM 2018-2023. Se crea una matriz en la cual se incluyen los elementos orientadores: área estratégica, política, objetivo estratégico, dentro de la matriz se inicia con los objetivos específicos, los indicadores, las fuentes de verificación, condiciones de éxito o supuestos, resultados esperados/mejora.

Algunos temas que no se incluyeron en el marco táctico, se proponen en el plan de mejora institucional que define una ruta de cambio sobre el desempeño municipal y que ayuda a optimizar la calidad de la gestión, así como, el incremento de la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y la modernización de la gestión financiera Municipal. Esta matriz incluye el eje de mejora, área estratégica, proceso o subproceso, propuesta de mejora, indicadores objetivamente verificables, medios de verificación y responsables de la mejora.

Además, se concluyeron una serie de reuniones las cuales se espera en un horario semanal de 8 horas recuperar la información necesaria para construir una propuesta de actualización del PEM para el Gobierno Local de Alajuelita, incluyendo los talleres de construcción con los funcionarios municipales, y con el Concejo de distrito los cuales se realizaron los días sábado 12 de enero y del día 15 de enero, en los cuales se empleó una metodología muy participativa y de gran aceptación por parte de los concejales de distrito y los funcionarios municipales donde pudieron opinar, discutir y aportar al enriquecimiento de las matrices del plan a mediano plazo, plan del CCCI, plan de seguimiento y evaluación y plan de mejora para el PEM GOBIERNO LOCAL DE ALAJUELITA 2018-2023.

A continuación, se presenta una figura síntesis sobre el proceso para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM 2018-2023).

Figura 1. Proceso de Formulación del Plan Estratégico Municipal de Alajuelita 2018–2023.



Fuente: Elaboración propia

### **1.3.2. LOS INSTRUMENTOS DE CAMPO PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO**

Para la re-formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) 2018-2023, se trabajó el Diagnóstico del PEM anterior, gracias a un conjunto de instrumentos de campo que permitieron aprovechar el conocimiento y experiencia de actores municipales sobre la realidad de la gestión municipal actual.

También fue fundamental recoger el análisis, la reflexión y la propuesta que los funcionarios municipales, de manera individual y colectiva que –realizaron por medio de las diferentes técnicas de trabajo que se implementaron- aportaron cambios y estrategias para el fortalecimiento institucional deseado. Estos instrumentos fueron elaborados para atender la complejidad de la acción municipal y por tanto se organizaron por áreas estratégicas y por temas como se puede observar en el cuadro siguiente:

Para organizar la información del diagnóstico se trabajó por medio de los siguientes instrumentos que fueron diseñados para atender la complejidad de la acción municipal y por tanto se organizaron por áreas estratégicas y por temas como se puede observar en el Cuadro 4

Cuadro 4 Los instrumentos para el análisis de situación y las propuestas de cambio estratégico

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE CLAVE
Desarrollo institucional municipal	Estructura organizativa	Se trata de conocer cuál es la estructura organizativa vigente en la Municipalidad, que permite la organización de los procesos y líneas de mando	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama actual de la Municipalidad</li> </ul>	Encargada del Proceso Recursos Humanos
	Síntesis de instrumentos de planificación existentes	Interesa conocer y ordenar los instrumentos de planificación con que actualmente trabaja la Municipalidad y resumir la información más relevante en una matriz. Posteriormente este material será de apoyo para establecer la alineación entre el Plan Estratégico y estos Planes. Por ejemplo: Plan Regulador, , planes estratégicos anteriores, plan de la Alcaldía, Plan Vial Quinquenal, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión, misión, valores y principios estratégicos municipales.</li> <li>Objetivos</li> <li>Líneas de acción</li> <li>Temporalidades de ejecución</li> </ul>	Encargada Proceso de Planificación
	Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales	Por medio de información precisa que debe ser de relativo fácil acceso en todas las municipalidades, se logra un conjunto de datos cuantitativos sobre la situación de los ingresos, gastos y asignación de funcionarios. Estos datos permiten una radiografía estática de la situación presupuestaria municipal. Se complementa con otro instrumento direccionado a buscar la percepción y la explicación por parte de los actores municipales sobre la situación que permite ser descrita con este instrumento que se comenta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos</li> <li>Distribución del origen de los ingresos</li> <li>Egresos</li> <li>Distribución de los egresos</li> <li>Recursos humanos asignados</li> </ul>	Directora Administrativa - Financiero
	Consideraciones sobre ingresos municipales	Complementa el instrumento anterior, con un conjunto de preguntas abiertas. Es necesario que todas las preguntas sean respondidas. En caso de que el informante con el que se trabaja no conozca la información o la respuesta, se hará el esfuerzo de obtener la información de otra persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaudación tributaria</li> <li>Transferencias</li> <li>Ingresos propios</li> <li>Tarifa de servicios</li> <li>Patentes</li> </ul>	Encargado de Administración Tributaria
	Consideraciones sobre egresos municipales	También este instrumento complementa la información del instrumento "Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales". Indaga sobre las vías o mecanismos específicos para	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones generales de los egresos</li> <li>Partidas específicas</li> <li>Otros recursos o renglones de gasto</li> </ul>	Directora Administrativa - Financiero
	Gestión presupuestaria	Pretende conocer como es el proceso de formulación presupuestaria, qué capacidad tiene la Municipalidad para lograr los recursos que proyecta. Asimismo, partiendo de que una institución pública no debiera exhibir ni déficit ni superávit, que capacidad de ejecución poseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de presupuestación</li> <li>Sistema de gestión de cobro</li> <li>Capacidad de ejecución presupuestaria</li> </ul>	Directora Administrativa - Financiero
	Procesos de adquisición de bienes y servicios		<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</li> </ul>	Encargada de Proveduría

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE CLAVE
Desarrollo institucional municipal		Este es uno de los procesos en los que se presentan más problemas a nivel municipal: tanto en lo que tiene que ver con los procesos licitatorios, el manejo de la normativa existente y la oportunidad con que se logran. Este ha sido un tema considerado como debilidad estructural en el funcionamiento de los gobiernos locales nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades técnicas</li> <li>• Condiciones organizativas</li> </ul>	
	Procesos de gestión de proyectos municipales	El proceso de gestión de proyectos involucra varias fases que van desde descubrir y conceptualizar las necesidades y tareas municipales, los estudios de pre y factibilidad, las etapas de los proyectos y su financiamiento, la capacidad de seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formulación y ejecución</li> <li>• Condiciones técnico-administrativas</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	Encargada Oficina de la Mujer
	Gestión del recurso humano	Se refiere a las características del equipo humano de funcionarios y autoridades, su formación y concordancia con las áreas funcionales hasta razones de índole administrativa, de control y transparencia en el desempeño. También interesa rastrear las oportunidades y acciones para potenciar sus capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Condiciones de desarrollo</li> </ul>	Encargada de Proceso de Recursos Humanos
	Coordinación interinstitucional e intermunicipal	El desarrollo local es complejo y multidimensional y multideterminado. Pese a las amplias competencias institucionales de los gobiernos locales, hay muchas líneas de acción y objetivos que requieren el concurso de otras instituciones. Compete a los gobiernos locales propiciar esta coordinación interinstitucional y darle seguimiento. Se trata de recoger información de cómo se ha venido operando en esta tarea y como se puede potenciar a través de un Plan de Coordinación Interinstitucional para el Desarrollo Humano Local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional</li> <li>• Mancomunidades municipales</li> <li>• Red de conectividad intermunicipal</li> </ul>	Asistente del Alcalde y Encargado de Tecnologías de Información
	Infraestructura municipal	Se refiere a las condiciones físicas y tecnológicas que ofrece la municipalidad para el trabajo de sus funcionarios y para la atención al Servicio al Ciudadano cuando visita la municipalidad para algún trámite o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interconectividad</li> <li>• Edificios</li> </ul>	Encargado Administrativo Encargado de Tecnologías de Información
	Sistema de transparencia	Principal acento se ha puesto recientemente en la transparencia en la ejecución de actividades que involucre recursos públicos. La eficiencia, la probidad, el control o rendición de cuentas debe establecerse con claridad y temporalidad definida. También están una serie de normativas vigentes a las cuales la Municipalidad debe dar respuesta satisfactoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de transparencia y anticorrupción</li> <li>• Cumplimiento de autoridades</li> <li>• Sistema de valoración de riesgo institucional (SEVRI)</li> </ul>	Asistente del Alcalde
	Vínculos entre instancias municipales	El desarrollo técnico es tan importante como el desarrollo político municipal. Es fundamental rastrear la relación política y funcional entre las diversas autoridades y sus órganos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concejo Municipal</li> <li>• Concejos de Distrito</li> <li>• Alcaldía</li> </ul>	Asistente de Alcalde

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE CLAVE
Equipamiento cantonal	Equipamiento para servicios locales de calidad	Interesa rastrear la iniciativa y calidad de respuesta institucional para que las condiciones para la educación, la salud, la recreación, etc. del cantón posea una estructura decorosa, con cobertura y buena dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de infraestructura para servicios de calidad.</li> </ul>	Encargado Administrativo. Ingeniera Municipal
Política social local		Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combate a la pobreza</li> <li>• Inclusión de grupos poblacionales</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Vivienda y espacios públicos</li> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Identidad y cultura</li> <li>• Recreación y deporte</li> </ul>	Asistente del Alcalde
Desarrollo económico local		Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Emprendedurismo</li> <li>• Inversión</li> <li>• Comercio y servicios</li> <li>• Seguridad ciudadana</li> </ul>	Asistente del alcalde Encargado del Proceso de Recursos Humanos
Servicios públicos		Se trata de tener indicadores y opiniones sobre la calidad, cobertura y oportunidad de los servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos básicos</li> </ul>	Encargado Administrativo
Infraestructura vial		La Municipalidad tiene responsabilidad directa sobre parte del desarrollo infraestructural del cantón y sobre otra parte tiene la responsabilidad y la potestad de ejercer control y coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura accesible</li> <li>• Espacios públicos</li> </ul> <p>Infraestructura vial</p>	Promotor Social Departamento Unidad Técnica de Gestión Vial

Fuente: Elaboración propia

La coordinación interinstitucional es clave para fortalecer el Gobierno Local de Alajuelita y de esta manera lograr avanzar en temas prioritarios para la comunidad que sobrepasan el quehacer municipal, por eso el Plan de Coordinación Interinstitucional contribuye al cumplimiento de estas áreas. La matriz de este plan contempla los siguientes criterios de coordinación, los cuales incluyen: Instituciones con las que se establece coordinación, líneas de acción que requieren coordinación, mecanismos de coordinación y el período de coordinación en años.

#### **1.4. INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN**

Es muy frecuente encontrar convergencia de intereses a la hora de trazar el camino de desarrollo local para generar condiciones para una mejor calidad de vida de sus habitantes y comunidades y potenciar las capacidades de las personas.

También coincide en la necesidad de propiciar un desempeño ético, eficiente, responsable, solidario de las instituciones, organizaciones y fuerzas sociales que integran la dinámica local.

La naturaleza y función de los Gobiernos Locales los convierten en una institución medular para que esta visión de cantón se logre. Por ello que es fundamental que la planificación y la acción institucional de los gobiernos locales se encuentren sinérgicamente alineada con las tendencias del cambio que propone y concreta la ciudadanía.

Se trata, por tanto, que los Gobiernos Locales sean agentes activos, con liderazgo, en la generación de los cambios necesarios para lograr las nuevas rutas trazadas para el desarrollo humano cantonal –que se encuentren plasmadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023.

Al tener claridad sobre el vínculo entre el desarrollo humano local de un cantón y el desarrollo institucional de su gobierno local, entonces es posible que los actores municipales tengan los elementos para reconocer cuales son las acciones requeridas para potenciar su responsabilidad, y de esta manera, generar propuestas.

Esta voluntad de cambio se potencia, en el momento en que los actores municipales son capaces de reconocer su estado de situación y prospectiva municipal, sus limitaciones, pero también reconocer las potencialidades, las fuerzas, las capacidades que han acumulado en su historia institucional particular.

Así como reconocer las particularidades de su entorno, en este caso el perfil cantonal y la dinámica de los actores sociales.

Todo cambio requiere una direccionalidad y una finalidad que lo dote de sentido de trascendencia. Esto es lo que comúnmente se conoce como la visión, la misión, los valores y principios institucionales, su marco filosófico.

Al tener claro la direccionalidad y finalidad se está en condiciones de generar una estrategia: es decir trazar políticas, objetivos y líneas de acción según área estratégicas de gestión.

De esta manera es posible generar un cambio con rumbo, con direccionalidad, con un margen de certeza mayor, capaz de orientar la acción cotidiana institucional.

De esta manera el Gobierno Local se transforma y con su acción convierte también el entorno, es decir, el municipio.

Para esta actualización se trabaja bajo la figura del Equipo Técnico Municipal (ETM), el mismo es un equipo constituido por 3 funcionarios/as municipales, designados/as por la Alcaldía. Este equipo asumió el análisis de situación institucional a partir de un conjunto de instrumentos que provee el proyecto, los cuales se basaron en el primer PEM y los insumos que él o la facilitadora sugirieron para el desarrollo de las actividades.

Además, se acordaron una serie de reuniones las cuales se realizaron en un horario semanal de 8 horas, para generar la información necesaria y así construir la propuesta de actualización del PEM para el Gobierno Local de Alajuelita.

De esta forma, se construye colectivamente y en un diálogo participativo con propuestas alternativas. El ETM formuló la actualización del PEM, para llegar a consensuar una visión que armonice las diferentes etapas de la elaboración y generación de un espacio de convergencia con sus homólogos, el cual permitió descubrir las interrelaciones entre las interdependencias de las distintas tareas funcionales que se desempeñan al interior de la organización municipal.

En la Municipalidad de Aserri, el Plan Estratégico Municipal fue posible formularlo con el valioso aporte profesional que brindaron los colaboradores municipales y con su liderazgo, los miembros que conforman el ETM, los cuales a partir del 25 de octubre fueron nombrados por medio del oficio MA-1089-2018:

Cuadro 5. Integración del Equipo Técnico Municipal (ETM)

**CUADRO No. 1.5 Integración del Equipo Técnico Municipal**

<b>PERSONA</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Juan Manuel Picado Pérez.	Planificador Municipal.
Teresita Zúñiga Jiménez.	Encargada de Prensa y Comunicación.
Luis Orozco Ureña.	Comunicador Social de la UTGV

Apoyo de los colaboradores o funcionarios de la Municipalidad de Alajuelita:

<b>PERSONA</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Silvia Molina Arias	Directora Administrativa Financiera
Karen Redondo Bermúdez	Proveedora
Johanna Ávila Vargas	Encargada de Gestión Ambiental
Johana Hidalgo Mora	Encargada de Recursos Humanos
Jaime Casasa Vargas	Planificador Urbano
Rafael Palma Obando	Auditor Interno
Alexander Mora Piedra	Encargado de Catastro
Filip David Iosif	Encargado de TI

Juan Manuel Picado Pérez	Planificador Municipal
Lilliana Vargas Guillen	Asistente de Gestión Ambiental
Edwin Alemán Villalobos	Administrador Tributario
José Luis Hernández Madrigal	Encargado Administrativo
Karla Umaña Guerrero	Encargada de la Oficina de la Mujer
Alejandra Soto Mora	Asistente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

## 2. CAPÍTULO II

### 2.1. DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL

Costa Rica será una sociedad que dé pasos firmes en la ruta del desarrollo humano en la medida en que sus localidades, territorios, comunidades también caminen en la misma dirección, tanto en el presente como en el futuro mediano y largo plazo. De esta manera, podrá existir concordancia entre la situación que viven las personas, en su entorno espacial, con la ruta o proyecto que como nación compartamos. El desarrollo humano, es una concepción y una estrategia capaz de integrar, unificar propósitos y acciones, en una sociedad que es por naturaleza diversa.

Existe, a nuestro juicio, un interés amplio y compartido por vivir en una sociedad guiada por principios y valores del desarrollo humano. Esta decisión permite generar un punto de partida sólido, sin embargo, su proceso es complejo y retador.

Hay claras evidencias, que en el presente se constatan por medio de diferentes análisis diagnósticos, de dificultades para resguardar y potenciar nuestras riquezas humanas, institucionales, culturales, ambientales y los riesgos que ello implica para la calidad de vida de las personas y para nuestra convivencia.

Preocupa de manera particular las asimetrías territoriales, sobre todo entre territorios centrales que ya no solo se manifiestan entre territorios centrales y espacios más alejados, sino incluso al interior de las regiones urbanas o bien entre espacios rurales.

Ello se expresa por medio de múltiples evidencias: acceso a las oportunidades, deterioro de condiciones para la competitividad y los encadenamientos, calidad de la salud, la educación, el empleo, entornos socio ambientalmente sostenibles, entre otros frenos a una vida digna y segura. La pobreza no cede, la pobreza se agudiza en los territorios tanto fuera como dentro de la Gran Área Metropolitana.

La planificación del desarrollo local con enfoque de desarrollo humano es una herramienta conceptual y metodológica útil para que, las aspiraciones colectivas puedan hacerse realidad a través de un pacto o acuerdo social: bienestar integral para todas las personas, como resultado tangible, constatable de la acción planificadora en sus diferentes fases.

Conseguir lo anterior requiere de ciertas condiciones sociales e institucionales de partida:

*“eficiencia, justicia, transparencia, participación, responsabilidad, libertades políticas, legitimidad y primacía de la ley y los derechos humanos son condiciones institucionales requeridas para promover y dar soporte al desarrollo humano” (PNUD-FOMUDE-MIDEPLAN-ONU-Hábitat- IFAM, 2010, pág. 43)*

La planificación del desarrollo humano local permite direccionar las políticas públicas, tanto municipales como de otros actores públicos con presencia local, además, permite definir y desarrollar un papel activo a la sociedad civil a través de sus diferentes expresiones organizadas y colectivas.

## 2.2. LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL Y EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SNP)

El Estado Costarricense, a lo largo de sus diversas etapas, ha impactado las orientaciones del desarrollo nacional y de sus territorios, a través de normativas, instituciones y acciones de política pública.

En el año 1963 al crearse la oficina de Planificación, adscrita a la Presidencia de la República, se organiza en torno a esta dependencia la tarea de coordinar la acción planificadora del Estado, en procura de una mayor eficiencia pública. Al influjo de las Cumbres Panamericanas de la época, en el marco de la Alianza para el Progreso en Punta del Este, Uruguay se había destacado la urgencia de incorporar los procesos de planificación del desarrollo en la política de los Estados de la Región.

Para el año 1974, a través de la promulgación de la Ley N°5525 de Planificación Nacional, se establece con mayor claridad y precisión la responsabilidad estatal en materia de planificación del desarrollo nacional y subnacional. Esta ley permite comenzar, de manera formal, a darle cuerpo al sistema Nacional de Planificación (SNP).

Por su parte el Plan Nacional de Desarrollo (PND) formaliza el conjunto de directrices que durante su periodo cuatrienal orientará la gestión pública del ejecutivo y su red institucional.

La actual coyuntura y la decisión gubernamental generan condiciones propicias para que sea posible avanzar en los procesos de planificación territorial, tanto a nivel cantonal como regional. Esta planificación debe garantizar propuestas adecuadas a la especificidad de los niveles subnacionales y a la vez la alineación necesaria con los objetivos y estrategias nacionales, así como con los compromisos que en materias de metas del desarrollo o compromisos internacionales, asume el país.

De esta manera se tejerá un entramado institucional que aportará solidez al Sistema Nacional de Planificación, organizado coherentemente a partir de relaciones de complementariedad, concurrencia y subsidiariedad al seno de la gestión pública.

Actualmente MIDEPLAN ha expresado con claridad y de manera reiterada, el interés en liderar el Sistema Nacional de Planificación (SNP) en general, lo que incluye desde luego los niveles subnacionales, esto es la planificación del desarrollo regional y cantonal.

Para ello se plantea los siguientes propósitos:

- Capacidad de formular y direccionar un modelo de desarrollo nacional sostenible y equitativo,
- Reducción de las condiciones asimétricas a nivel de regiones y territorios del país,
- Eficiencia pública, como pilar del buen gobierno y,
- Participación ciudadana

Dichos procesos de planificación deben tener un enfoque integral, coherentes a su interior, de cobertura real en el espacio territorial para el cual se definen y con capacidad de toma de decisiones y de recursos para su implementación. Asimismo, estos procesos de planificación del desarrollo local con enfoque de desarrollo humano, requieren abarcar todos los ciclos del proceso planificador, a saber: formulación, programación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación.

La experiencia nacional en materia de planificación del desarrollo local no es muy extensa. Desde luego que ha habido experiencias ligadas unas a iniciativas municipales, otras asociadas a apoyos de cooperación internacional y es hasta tiempos recientes que comienza a posicionarse el tema y su

práctica con mayor fuerza. Una experiencia reciente de significativa relevancia lo constituyó el Proyecto “Fortalecimiento municipal para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica” que sirve de antecedente al presente proyecto.

En concordancia con lo expuesto, el Proyecto: **“Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): herramientas para hacer frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica”** se ha propuesto como objetivo, lo siguiente:

*“Fortalecer las capacidades de planificación estratégica y participativa de las municipalidades para el desarrollo sostenible, la gobernabilidad democrática local, el enfrentamiento de las asimetrías de desarrollo para el avance en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Costa Rica mediante el uso de herramientas innovadoras”. (PNUD-MIDEPLAN. PRODOC, 2011)*

Esto es, promover procesos de planificación participativos, que mejoren la disponibilidad de información para la formación de políticas públicas y la toma de decisiones, involucren a la ciudadanía y organizaciones de la sociedad civil y de manera particular a las mujeres, como un factor coadyuvante para enfrentar las asimetrías del desarrollo en Costa Rica. Estas orientaciones son fundamentales en un país que ha sido, por tradición política e institucional, altamente centralizado. Esto quiere decir que, las decisiones políticas de mayor relevancia y que impactan en el rumbo del desarrollo se toman y ejecutan en las esferas superiores de la estructura política nacional.

La arquitectura institucional que le da soporte operativo al Estado Costarricense se ha forjado desde la especialización sectorial mientras que el desarrollo de las estructuras territoriales ha sido débil y fragmentado.

Así, la organización política territorial tiene delineado el nivel nacional/estatal y también cabe señalar que, normativamente, se reconoce el gobierno local a nivel cantonal. No obstante se carece de instancias territoriales intermedias de articulación de la política pública. Así, las regiones de planificación en nuestro país son una convención con poca o ninguna relación con las dinámicas sociales, económicas, culturales e identitarias que animan la vida de los colectivos territorialmente asentados.

El centralismo ha generado una debilidad política y de gestión de la institucionalidad pública territorial: las instancias subnacionales como son los gobiernos locales - 81 municipalidades y 8 Concejos Municipales de Distrito-, actualmente tienen poco peso en la toma de decisiones y en la ejecución de política públicas.

### **2.3. EL PERFIL ACTUAL DEL RÉGIMEN MUNICIPAL.**

Los gobiernos locales costarricenses son todavía débiles tanto en su incidencia política como en la gestión de sus tareas. Ello limita el desarrollo local. En esta perspectiva, el fortalecimiento político y funcional de la Municipalidad es vital. Superar estas vulnerabilidades es una necesidad para que, los gobiernos locales, asuman su papel de animador, guía y ejecutor –en lo que le corresponda- de las estrategias y acciones para el desarrollo cantonal. Es urgente avanzar en la capacidad de gestión municipal así como en la coordinación interinstitucional.

Este tema es central y urgente para democratizar la vida política nacional y local. Pero también es apremiante porque Costa Rica acumula deudas en materia de desarrollo humano y eso provoca asimetrías entre grupos sociales y entre territorios, que a su vez impactan negativamente en la democracia, la gobernabilidad y la calidad de vida de las personas, sobre todo de aquellos que se encuentran en alguna condición de exclusión.

En Costa Rica las personas y comunidades nos reconocemos en nuestras diferencias étnicas, culturales, lingüísticas y de género; y aspiramos a que este crisol de matices sean factores de fortaleza, riqueza y desarrollo y nunca más fuente pobreza y marginación.

En la actualidad ya no es suficiente que las Municipalidades se reduzcan a un rol de prestación de servicios. Se espera de ellas un papel más protagónico en el desarrollo humano de sus cantones.

Y ¿cómo entender este protagonismo?

- Que su acción sea guiada por una visión de futuro.
- Que definan estrategias y líneas de acciones claras, coherentes, articuladas en el corto, mediano y largo plazo.
- Que sean capaces de articular y coordinar los recursos nacionales, regionales y locales que inciden en el desarrollo de sus territorios.
- Que desarrollen una capacidad de comunicación entre el gobierno local y la sociedad civil. Es fundamental que la planificación y la acción institucional de los gobiernos locales se encuentren sinérgicamente alineada con las tendencias del cambio que propone y concerta la ciudadanía.

Es decir, que las municipalidades sean agentes activos, con liderazgo, en la generación de los cambios necesarios para lograr las nuevas rutas trazadas para el desarrollo humano cantonal –que se encuentran plasmadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.

No obstante los Informes sobre el desempeño municipal elaborado por la Contraloría General de la República denominado “*Resultados del Índice de Gestión Municipal*” que se publica cada año señala limitaciones importantes.

El IGM da seguimiento al desempeño en cuatro grandes ejes de los procesos municipales, a saber:

- a) Desarrollo y gestión institucional,
- b) Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas,
- c) Gestión del desarrollo ambiental,
- d) Gestión de servicios económicos, y
- e) Gestión de servicios sociales.

Los gobiernos municipales requieren y demandan condiciones para su fortalecimiento político e institucional. También se requiere políticas, estrategias y acciones de fortalecimiento municipal que valore las enormes diferencias estructurales y funcionales al seno de los 89 gobiernos locales – 81 municipalidades y 8 Concejos Municipales de Distrito- pues resulta constatable las abismales diferencias que existen entre ellas en materia de recursos financieros y humanos.

Así mismo existe un marco normativo y un conjunto de directrices que es pertinente señalar para reconocer las condiciones del entorno que podrían favorecer estos requerimientos y del cual se hace un extracto de la información referida por MIDEPLAN en el Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local. Proyecto “Planes de Desarrollo Humano Local y Planes Estratégicos Municipales: herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica”.

El contexto político reciente y actual se caracteriza por la demanda creciente de espacios de participación ciudadana y por una mayor exigencia en torno a las acciones de la institucionalidad pública nacional y local. Esta realidad ha sido un factor significativo para que, a partir de los años noventa, como se observa en el cuadro siguiente, se promovieran una serie de cambios normativos, políticos y funcionales orientados a revertir el proceso centralista y sus efectos, y de esta manera darle un impulso a la toma de decisiones regionales.

Conviene reconocer que existen fuerzas interesadas en el fortalecimiento de los gobiernos locales como una condición, junto con la participación ciudadana en la toma de decisiones, para avanzar en la descentralización que se requiere en perspectiva de profundizar la vida democrática de la sociedad costarricense contemporánea. La gobernabilidad democrática en el ámbito local se convierte en un requisito para ello.

Cuadro 6. Normas que tienen incidencia en la gestión municipal

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
1991	Normativa para el funcionamiento de los Concejos Municipales de Distrito	A ciertos territorios alejados de la cabecera cantonal, se les otorga autonomía funcional propia. Existen 8 Concejos Municipales de Distrito en la actualidad
1995	Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles	Se le transfiere a las municipalidades el cobro y los ingresos generados por los impuestos de bienes inmuebles
1998	Reforma al Código Municipal	Refuerza la autonomía municipal, la elección directa y diferida de alcaldes y concejos de distrito, la integración del mecanismo de reelección inmediata. Particularmente importante es anotar que el Código Municipal del 98 establece la formulación del Plan de Gobierno del Alcalde Electo, las políticas de desarrollo por el Concejo Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal, estos dos en función del Programa de Gobierno de la Alcaldía Electa. Asimismo la reforma incorpora mecanismos o procesos formales de participación ciudadana (Cabildo, Referendos, plebiscitos, etc.)
1998	Ley de control de partidas específicas con cargo al presupuesto nacional	Gira recursos financieros públicos a través de las municipalidades, mediante decisión de los Concejos de Distrito.
1999	Voto 5445 de la Sala Constitucional	Refuerza la autonomía municipal. Las competencias abarcan ámbitos organizativos, administrativos, técnicos, económicos, jurídicos, de cooperación, planificación, gestión de la participación ciudadana, de negociación, cooperación y establecimiento de acuerdos o convenios con otras entidades u organizaciones.
2000	Ley de simplificación y eficiencia tributaria	Asigna a las municipalidades recursos para reparación y mantenimiento de caminos
2001	Reforma al artículo 170 de la Constitución Política	Autoriza al gobierno a trasladar de manera progresiva un monto no inferior al 10% del Presupuesto Ordinario de la República a las municipalidades
2002	Modificación al Código Municipal que rige desde el 27 de abril de 1998.	Se eligen por primera vez, en el mes de diciembre, las Alcaldías por voto popular
2006	Comisión legislativa de Asuntos Municipales y Descentralización	Se crea primeramente como comisión especial y luego como Comisión Permanente de la Asamblea Legislativa para dinamizar la descentralización y el fortalecimiento municipal
2008	Política de descentralización	El Poder Ejecutivo se compromete con avanzar en la descentralización, el fortalecimiento municipal y el desarrollo local
2009	Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local (L-1-2009-CO-DFOE)	La Contraloría General de la República emite una resolución donde establece las directrices para que la planificación de largo, mediano y corto plazo municipal este en concordancia con una estrategia de desarrollo local concertada con la ciudadanía.

2010	Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades	<p>Ley que norma la modificación al Artículo 170 de la constitución acordada en el 1994, relativo a elevar la transferencia del gobierno central al régimen municipal del 10% del Presupuesto Nacional en un periodo de 7 años.</p> <p>Dicha ley en el artículo 14 establece:” Los munícipes y sus organizaciones sociales accedan a la información pública municipal y fiscalicen la inversión de los fondos públicos “, esto es, abre espacios concretos a la participación ciudadana.</p> <p>También dicha ley en el artículo 16 regla sobre la participación ciudadana en materia presupuestaria y abre un camino para: a) Democratizar las decisiones en torno a los proyectos municipales b) Empoderar a los munícipes en la formulación y preparación del presupuesto municipal. C) Fortalecer los procesos de autogestión local y asegurar la participación efectiva de las comunidades en la identificación y selección de los proyectos, d) Propiciar un balance adecuado entre el número e importancia de los proyectos por barrio o distrito.</p> <p>El artículo 15 por su parte señala: “La Alcaldía, con al menos tres meses de anticipación a la formulación del proyecto de presupuesto al concejo municipal, invitará a los munícipes y a sus organizaciones a emitir su parecer con respecto a la cartera de proyectos a ejecutar por el gobierno municipal y el presupuesto para cumplirlos. Las opiniones de los ciudadanos deberán sistematizarse y ponerse en conocimiento del concejo municipal en un informe técnico”</p> <p>Es la normativa más específica sobre presupuestos participativos, hasta el momento.</p>
2010	Ministerio de la Descentralización y Gobiernos Locales	A partir de mayo se ha creado como Ministerio sin Cartera, con base en el artículo 23 de la Ley General de la Administración Pública,
2012, mayo	Ley de licores	Se trata de una reforma a la vieja ley de 1936 la cual procura eliminar el mercado negro de las patentes de licores y otorgarle mayor control a los ayuntamientos para la autorización de estos permisos
2018	Innovación y reforma al Código Municipal	Se pretende llenar una vacío de la legislación actual en cuanto al tema del cobro de multas e intereses, así como el tema de la licencia para ejercer actividades productivas, que se obtendrá mediante el pago de un impuesto, además se propone el tema de empleo público municipal, con el propósito que cada municipalidad pueda contar con un mínimo de funcionarios para cumplir efectivamente con sus objetivos, se instaura una estructura mínima de personal, a saber: Auditoría Municipal, Secretaría, Hacienda, Tesorería, Proveeduría, Contaduría, Órgano Técnico de Administración con las Personas, Asesoría en Planificación Institucional, Asesoría Jurídica e Ingeniería.

Fuente: MIDEPLAN. Noviembre 2011.

#### 2.4. LOS GOBIERNOS LOCALES EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL.

En la actualidad, muchos de los gobiernos locales de nuestro país carecen de procesos e instrumentos de planificación, generados participativamente con la ciudadanía, que les permitan orientar el desarrollo local en el corto, mediano y largo plazo.

La importancia de que el Gobierno Local de Alajuelita cuente con un Plan Estratégico Municipal (PEM) *actualizado* contribuye al fortalecimiento de la planificación del desarrollo humano local, el desarrollo de capacidades ciudadanas para una participación activa, propositiva y evaluativa en la definición de las

orientaciones del desarrollo económico, social y cultural de las localidades en que habitan así como en el mejoramiento de las capacidades de gestión de los gobiernos locales como animadores del desarrollo local y para que los servicios que brinden sean oportunos y de calidad. Existe un conjunto de normativas nacionales que hacen referencia a la responsabilidad del gobierno municipal en materia de planificación del desarrollo de su municipio.

Es relevante mejorar la capacidad institucional de los procesos de planificación del desarrollo humano a nivel institucional así como progresar en la profesionalización y capacitación del cuerpo técnico que le da soporte a estos procesos a nivel local. Igualmente relevante es el involucramiento de autoridades municipales, a nivel de alcaldía, Concejos Municipales, Concejos de Distrito para que reconozcan y potencien los espacios de decisión que estos órganos de gobierno local tienen, así como apoyar iniciativas y acciones orientadas a la construcción de ciudadanía para que, los y las habitantes puedan ejercer de manera creciente su capacidad de propuesta y control en materias asociadas con la formulación y resultados de las decisiones locales, desde la perspectiva del desarrollo humano local.

El trabajo por orientar el fortalecimiento político, institucional y de los procesos participativos de planificación del desarrollo humano cantonal tienen importancia actualmente y es muy probable que su relevancia crezca aún más en la medida en que la vida política local trascienda la esfera propiamente electoral y paulatinamente se vaya asociando con decisiones cotidianas, permanentes.

Cuadro 7. Normativa sobre la planificación municipal.

- ✓ Constitución Política de la República
- ✓ Código Municipal
- ✓ Leyes de Administración Financiera y Presupuestos Públicos
- ✓ Ley Orgánica del Ambiente
- ✓ Ley de Planificación Urbana y la Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre, ambas de gran relevancia en materia de ordenamiento territorial a través de planes reguladores y reglamentos conexos. En materia de ordenamiento territorial la normativa claramente establece la concordancia que debe existir con planes y directrices nacionales.
- ✓ Ley de Construcciones que señala a las municipalidades como las encargadas de que las ciudades y demás poblaciones reúnan las condiciones necesarias de seguridad, salubridad, comodidad y belleza en sus vías públicas y en los edificios y construcciones
- ✓ Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria y el Reglamento al artículo 5, inciso b relativo a la Inversión Pública en la Red Vial Cantonal. Allí se establece que las Juntas Viales Cantonales deben formular planes de mediano y corto plazo en concordancia con los compromisos municipales y la política nacional en materia de obras públicas.
- ✓ Ley de Control Interno
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General de la República
- ✓ Lineamientos sobre la Planificación del Desarrollo Local de la Contraloría General de la República (CL-2009-CO-DFOE): incluyen varias disposiciones aplicables a la presentación y contenido de los planes operativos anuales municipales, complementadas con un resumen de conceptos que aporta elementos para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, la valoración de propuestas sobre objetivos y metas y su establecimiento efectivo, el desarrollo de instrumentos de medición de resultados y la correspondiente evaluación de desempeño. Las disposiciones emanadas de estos Lineamientos, coadyuvan en el tema de la planificación, dado que exigen la realización de acciones específicas para coordinar, vincular, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas de cada municipalidad.
- ✓ Ley de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades

Fuente: MIDEPLAN. 2011

El Plan Estratégico Municipal de Alajuelita contiene una estrategia metodológica basada en lo recomendado en la resolución “Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local” (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República. Es a partir de la experiencia del **“Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local”** aplicado en 41 municipios a través del Acuerdo de Contribución N° FOMUDE- CONV-UN-001-2008, se ha generado todo un proceso de aprendizaje, que han sido considerados en el **proyecto “Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): Herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica”**, en el marco de la iniciativa entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) obteniendo como resultado la elaboración de un Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, los cuales han sido considerados por parte del proceso metodológico y conceptualización para impulsar en el Gobierno Local de Alajuelita: el desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

### 3. CAPÍTULO III ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL.

#### 3.1. PRESENTACIÓN.

El Plan Estratégico Municipal de Alajuelita está orientado a generar resultados, pero fundamentalmente a desarrollar capacidades individuales, colectivas, institucionales e interinstitucionales para asumir, por parte de los mismos actores, los procesos futuros asociados a la planificación participativa del desarrollo humano local: formulación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Para la elaboración de este apartado se realizó un trabajo participativo con las y los funcionarios y autoridades municipales, con el fin de describir y analizar la realidad actual institucional y propiciar condiciones favorables en la gestión municipal. Para lograr dicho objetivo, se contó con instrumentos de análisis de la situación actual y de propuestas a futuro, o prospectiva de desarrollo.

La importancia de este ejercicio es que permite no sólo tener información cuantitativa, sino también cualitativa de las personas que están más cercanas a la realidad de la Municipalidad, son quienes tienen un gran conocimiento sobre el entorno que les rodea, igualmente son los protagonistas de una planificación que busca ser más real y representativa.

Además, este trabajo se ve acompañado por las capacidades y experiencias del equipo consultor, quienes sirven de guía para asegurar completar lo solicitado por MIDEPLAN, la Alcaldía, el Concejo Municipal, el CCCI, la normativa municipal vigente en el cantón como: Plan Integral de Gestión de Residuos Sólidos, Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, Plan de la Alcaldía, entre otros.

Para ello fue necesario conocer inicialmente la forma como se organiza y se estructura el municipio (Figura 2). Se hace visible una organización estructural, basada en 5 direcciones: Gestión Administrativa, Financiera, Tributaria, Urbano-Rural y Ambiental. Estas direcciones son sub alternas de la Alcaldía, la cual se encuentra apoyada por Asesoría Jurídica, Recursos Humanos, Planificación, Unidad de Gestión Vial, la Oficina de Bienestar y Familia, Gestión Cultural y Gestión Económica y Social.

Cabe destacar que se encontró durante la elaboración del diagnóstico la necesidad de construir los manuales de puestos para cada dirección y oficina de gestión, pero además de darle mayor capacidad y fortalecimiento a dichas oficinas que se encuentran en el segundo nivel, pues son las que orientan el rumbo administrativo y estratégico del municipio. Para ello se tomaron acciones estratégicas que se pueden encontrar en las líneas de acción

Se realizó un ejercicio sistemático y participativo de introspección que permitió describir y analizar la realidad institucional actual lo que crea condiciones adecuadas para propiciar cambios significativos y asumir las transformaciones con eficiencia, eficacia, transparencia y credibilidad.

Esto fue posible gracias a la aplicación de un conjunto de instrumentos de análisis de situación, de prospección y de elementos que contribuyen a verificar el cumplimiento de lo acordado en el Plan Estratégico Municipal anterior 2013-2017 que se empleó como punto de partida para la formulación del Plan Estratégico Municipal 2018-2023.

De su aplicación ordenada y sistemática así como de la calidad de la información compilada y el conocimiento de los funcionarios municipales se logró contar con un papel protagónico como informantes clave, al conseguir información precisa y valiosa, de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Las áreas estratégicas municipales que organizan este análisis son:

Cuadro 8 Áreas estratégicas municipales

ÁREA ESTRATÉGICA <sup>4</sup>
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL
EQUIPAMIENTO CANTONAL
MEDIO AMBIENTE
ORDENAMIENTO TERRITORIAL
POLITICA SOCIAL LOCAL
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL
SERVICIOS PÚBLICOS
INFRAESTRUCTURA VIAL

*Fuente: Elaboración Propia*

<sup>4</sup> Las áreas estratégicas municipales que ordenan el presente Plan Estratégico Municipal han sido homologadas a la clasificación que se recomienda para la formulación de los Planes Operativos Anuales por parte de la Contraloría General de la República, esto para facilitar el proceso de alineación entre el PEM y el POA. Al respecto ver documento: Contraloría General de la República (CGR). “Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las municipalidades y otras entidades de carácter municipal (Ajustada). San José, Costa Rica. Junio 2009” Página 6.

### 3.2. Estructura Organizativa Actual.

A continuación, se ilustra la estructura organizativa actual que relaciona órganos y funciones municipales

Figura 2. Organigrama institucional. Gobierno Local de Alajuelita.



### 3.3. LOS HALLAZGOS SOBRE LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL Y LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO.

En aplicación de las disposiciones que rigen el presente estudio, se muestra a continuación una síntesis de la información generada. Con estos datos es posible reconocer el estado de situación municipal y la prospectiva de su desarrollo particular como institución municipal, a partir de la identificación de sus potencialidades, fuerzas, capacidades y también limitaciones.

Como los ejercicios realizados para identificar su estado de situación actual se realizaron con una amplia participación con los responsables y sus principales colaboradores de las distintas áreas que componen el entramado municipal. Fue posible obtener información de calidad y orientada hacia lo que se requiere con base en este modelo.

A continuación, se introduce una síntesis de la información generada que permite reconocer el estado de situación municipal y la prospectiva de su desarrollo particular como Gobierno Local, a partir de la identificación de sus potencialidades, fuerzas, capacidades y también limitaciones presentes en el PEM 2013-2017.

Los resultados obtenidos en esta fase de formulación del Plan Estratégico Municipal permiten:

- Que este gobierno local defina cómo interviene en los cambios de su municipio.
- Generar sinergias: al interior, entre instituciones y con la sociedad civil
- El ejercicio permanente de actualización, redefinición y ajuste.
- La planificación requerirá ser dinámica, esto es, entenderla como un norte, de lo planificado del PEM 2013-2017.
- Definir criterios de evaluación: valorar productos y resultados, percatarse de los cambios y del sentido de los mismos

La información se organiza por áreas estratégicas municipales, según el listado que se presenta a continuación:

- **Desarrollo Institucional Municipal:** estructura organizativa, síntesis de instrumentos de planificación existentes, descripción de situación de ingresos y egresos municipales, consideraciones sobre los ingresos municipales, consideraciones sobre los egresos municipales, gestión presupuestaria, procesos de adquisición de bienes y servicios, procesos de gestión de proyectos municipales, gestión del recurso humano, coordinación interinstitucional, infraestructura institucional donde se destaca particularmente el tema de la interconectividad y condiciones para el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)
- **Equipamiento cantonal:** se incorpora una síntesis del análisis de situación y de las propuestas derivadas de esta condición de realidad para las acciones municipales relacionadas con el área estratégica de equipamiento. Allí están considerados asuntos como: equipamiento necesario para brindar servicios públicos con calidad y mayor cobertura tales salud, educación, recreación, deporte, comunales.
- **Medio ambiente:** La gestión ambiental comunal es cada vez una responsabilidad de mayor relevancia para los gobiernos locales, toda vez que la preservación de los recursos naturales como patrimonio colectivo así como la regulación de prácticas ambientales que eviten su deterioro son

tareas municipales urgentes. Esta área abarca el tema del tratamiento de los residuos sólidos y líquidos, proyectos diversos en el área ambiental, sistema de emergencias.

- **Ordenamiento territorial:** A nivel municipal ocupa un papel central el ordenamiento territorial, entendido como la acción deliberada, planificada de normar y regular el uso del suelo que está bajo su ámbito de responsabilidad y competencia. Esta responsabilidad impacta directamente la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad del medio ambiente. Así mismo constituye un área fundamental en la planificación, regulación y ordenamiento en el uso del suelo.
- **Política social local:** En esta perspectiva de integralidad del desarrollo local las acciones municipales en materia de política social local son de significativa y creciente relevancia. La compone elementos como combate a la pobreza, Proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales, equidad de género, Vivienda y espacios públicos, Salud, programas de seguridad comunitaria, Oferta educativa, Identidad y cultura local, Recreación y deporte.
- **Desarrollo económico local:** Para el desarrollo integral del cantón es fundamental promover condiciones para mejorar la competitividad y las condiciones para que se desarrolle una actividad económica que genere y afine riqueza a nivel local. Para generar mejores condiciones de desarrollo económico se abarca en esta área elementos como Empleo, Emprendedurismo, Inversión, Comercio y servicios.
- **Servicios públicos:** Con base a lo que dicta el artículo N° 74 del Código Municipal faculta a las Municipalidades a cobrar tasas y precios por los servicios que preste, dentro de los cuales los usuarios deberán pagar por los servicios de alumbrado público, limpieza de vías públicas, entre otros, se considera en esta área mejorar la demanda a través de la calidad, oportunidad en los servicios municipales. Contar con un diagnóstico adecuado del estado de situación actual así como generar propuestas de cambio es fundamental para una estrategia de mediano plazo institucional.
- **Infraestructura vial:** Uno de los ámbitos de acción del gobierno municipal con mayor visibilidad y además con mayores demandas locales son los relacionados con la infraestructura cantonal, donde la vialidad ocupa un papel relevante

Para este estudio, como es un proceso de actualización del Plan Estratégico Municipal 2018-2023, se realizó un diagnóstico del PEM anterior, esto con el fin de evaluar su alcance ya sea positivo o de mejora de este instrumento estratégico para el quehacer municipal. A su vez, los resultados obtenidos contribuyeron a tener una visión más clara sobre su puesta en marcha y considerar las lecciones aprendidas que enriquezcan la actualización del PEM 2018-2023.

### 3.4. Diagnóstico del Plan Estratégico Municipal.

El objetivo de este diagnóstico fue evaluar el desarrollo y comportamiento del desempeño de los programas propuestos en el PEM 2013 -2017 para el Gobierno Local de Alajuelita.

El análisis del cumplimiento de las actividades comprometidas frente a las actividades cumplidas. Este ejercicio analítico, es el principal elemento que contribuye a la construcción colectiva de la actualización del proceso para cinco años más.

El diagnóstico señaló que el PEM 2013-2017 no favoreció adecuadamente o de forma plena como un instrumento guía, de las acciones institucionales. Esto definió retos por acometer en términos de la elaboración del PEM 2018-2023, particularmente la necesidad de un proceso consensuado de los actores

clave, acompañamiento técnico y la conceptualización de las matrices, ya que se identificaron debilidades de unificación e integración de la información.

Además, se hizo imperativo fortalecer la coherencia interna del PEM 2013-2017. Lo anterior debido a la debilidad en la formulación de las líneas estratégicas del PEM anterior, ya que se incluyeron acciones de carácter operativo, administrativo y técnico, en detrimento de las orientaciones que estila un plan de este tipo. Asimismo, los cambios de jerarquía municipales, generaron afectaciones en el proceso de implementación de este PEM.

Como valoración general se tiene entonces que el PEM 2013-2017, aportó de manera irregular como instrumento de planificación estratégica fundamentalmente, debido a que el cumplimiento de las acciones estratégicas se dio en el caso de acciones meramente operativas y no obedecieron a un instrumento de planificación estratégica acorde a las necesidades e intereses de este Gobierno Local.

Es importante señalar, también, que las áreas estratégicas: política social local y desarrollo económico local, evidenciaron limitaciones que restringieron las posibilidades. Frente a este contexto se puede concluir que el primer proceso de planificación estratégica, devino en un instrumento con limitaciones de contenido, de seguimiento y de alcance en los resultados obtenidos.

La estructura interna del PEM 2013-2017 señala que inicialmente se dividieron las áreas estratégicas para ser consultadas a los funcionarios responsables de cada área de la gestión Municipal. Sin embargo, no se evidencia la vinculación con las necesidades de CCCI. En suma, se encontraron algunos vacíos de forma y fondo en la versión final del PEM anterior, particularmente en la transversalidad y la integración de lo propuesto. Se comprende que este plan estratégico municipal fue el primer ejercicio de planificación a mediano plazo en esta municipalidad que junto a las lecciones aprendidas posibilitaron las bases por medio de una curva de aprendizaje más rígida.

El diagnóstico realizado contempló la recolección de información, el análisis de ¿qué se cumplió? y ¿qué no? La reflexión y la propuesta de los actores, de manera individual y colectiva –a través de las diferentes técnicas de trabajo que se emplearon, específicamente entrevistas no estructuradas a los 16 funcionarios encargados de las diferentes áreas administrativas y técnicas de la municipalidad, aportaron insumos para diagnosticar el impacto del PEM 2013-2017 en el quehacer municipal y las repercusiones en el PCDHL y así poder diseñar los cambios y estrategias para el fortalecimiento institucional deseado.

### 3.5. Resultados del diagnóstico por Área Estratégica

#### 3.5.1. Desarrollo Institucional municipal: situación actual de los ingresos y propuestas

Esta información, de carácter más cualitativo, complementa la síntesis del cuadro 9. Para mayor detalle consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Cuadro #4.1 Consideraciones sobre ingresos municipales.

Cuadro 9 Síntesis sobre situación y propuestas para los ingresos municipales

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO CONSULTADO
<b>Recaudación tributaria</b>	Existe un encargado de Catastro, se cuentan con mapas valores digitalizados	Contratar un perito valuador a partir del I-2013.	X		La contratación se dio con respecto al impuesto de bienes inmuebles, en este caso se contrató a una arquitecta llamada Carolina Vega. IV Trimestre de año 2015.	<b>Edwin Alemán</b>
	En el 2011 se convocó a los propietarios a la declaración masiva, con un resultado del 25% del total de fincas.	Crear la oficina de valoración y realizar la valoración masiva a los omisos. En el II semestre del 2013	X		Todos los años de forma permanente se depura. Se han realizado procesos grandes en los años 2017-2018.	
		Depurar la base de datos de predios y demás servicios e impuestos municipales para incluir en el SITRIMU, de acuerdo al plan de trabajo que se establezca. Proceso permanente todos los años.  Crear la estructura interna de catastro con el nombramiento del perito. A partir del I T-2013 Aprobar el reglamento para depurar la base de datos. A partir del I-2013	X		El área de Catastro y la de Bienes Inmuebles son independientes, a partir de agosto de 2015. Se nombra a la Arq. Carolina Vega como Perito Valuador, en el primer trimestre del 2013  Se realizan la depuración de la base de datos de acuerdo a procedimientos establecidos	
	La gran mayoría de la población Alajueliteña es de muy bajos recursos (Poca capacidad de pago).	Mejorar el reglamento de cobro de tributos administrativo y judicial existente, creando una administración tributaria moderna. El I semestre del 2013.		X	Se derogó en el 2015 por acuerdo del Concejo Municipal, se publicó en la Gaceta en 2017 y se contrató a dos abogados externos, para el cobro judicial. Junio, 2017.	

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO CONSULTADO
	No hay cultura de pago de tributos municipales.	Desarrollar programas de capacitación en la gestión eficiente de cobros.I-2013			Si se dio la capacitación en este tema.	
	Muchas propiedades sin escrituras invadidas en muchos casos, se encuentran registradas a nombre del I.M.A.S., INVU, etc.	Contratar abogados externos para la gestión del cobro judicial.I-2013			Se contrató a dos abogados externos, para el cobro judicial. Junio, 2017.	
	Deficiente calidad de la información -La depuración de la base de datos va lenta, debe darse un proyecto integral de depuración-	Continuar con la depuración de la base de datos registrando separadamente las deudas incobrables previo estudio y dictamen emitido. En el I semestre del 2013.		X	Si se realizó la depuración de la base de base de datos. Es un proceso que se hace de forma permanente.	
	Falta de conciencia Tributaria.	Desarrollar acciones de cobro para cumplir con las metas de recaudación. I-2013.		X	Si se realizaron las acciones con herramientas y estrategias eficientes.	
Utilizar la página Web de la Municipalidad de Alajuelita, como una herramienta para suministrar información de cobros, requisitos, información general y trámites Para el I trimestre del 2013.						
Ampliar la cobertura de pagos vía internet, a través de las entidades bancarias. I Trimestre, 2013.						
	Ausencia de identidad con el Municipio Desconfianza en las autoridades y funcionarios municipales.	Impulsar la plataforma de servicios como un medio eficiente de servicio al ciudadano, con la integración de cajas, información, recepción, contraloría de servicios y de demás-I-2014.		X	La estrategia fue publicar en la página de Facebook y en el periódico local Alajuelita hoy.  Si se realizó sin las actuales tecnologías de conectividad de tiempo real.	
	En materia de inspectores, se cuenta con 5 inspectores (uno de ellos asume la coordinación) para el trabajo con los distintos departamentos de la Municipalidad, incluyendo la Alcaldía.					
	Se coordina mediante una programación mensual. Los inspectores son asignados días específicos a los diferentes departamentos.					

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO CONSULTADO
	<p>Sistema de gestión de cobro: está compuesto por 3 gestores de cobro y un Administrador Tributario.</p> <p>Los índices de morosidad de los últimos tres años son:</p> <p>2009: 42.00%</p> <p>2010: 37.00%</p> <p>2011: 36.00%</p>			X	No existía un sistema de modernización de última generación que reuniera las condiciones para operar.	
<b>Transferencias</b>	<p>Las correspondientes a la ley 8114 si se reciben a tiempo siempre que su solicitud también se haga a tiempo.</p> <p>Referente a partidas específicas, el Gobierno asigna los montos por distrito (considerando variables de pobreza, extenso territorial y población) y estos montos pueden ser castigados hasta en un 20%, debido a los índices de morosidad que enfrente la institución.</p> <p>Estos proyectos son aprobados por los Concejos de Distrito ampliados y en muchas ocasiones no cuentan con los perfiles de proyectos elaborados por profesionales (especialmente en el caso de obras de infraestructura considerables) lo que atrasa su ejecución.</p>	Se deben preparar los proyectos con mejores criterios técnicos, para esto la Municipalidad.				<b>Jaime Casasa</b>
<b>Ingresos propios</b>	<p>Respecto a los servicios autofinanciables conviene tener presente las siguientes consideraciones:</p> <p>Por principio deben autofinanciarse, de no suceder tal cosa ocurre un desbalance o déficit entre ingresos y egresos que debe ser cubierto de alguna manera</p> <p>Las capacidades se miden según los pagos de los contribuyentes.</p> <p>Por el pago de gestiones o tramites que realizan los ciudadanos. Limitada; el equipo de trabajo no es suficiente a pesar del fortalecimiento de personal y algunos insumos por parte de las nuevas</p>					

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO CONSULTADO
	autoridades. ( Las actividades de gestión a realizar son mayores a la capacidad instalada de personal					
Tarifas de servicios	Deficitaria en los Programas de Aseo de Vías y sitios públicos y cementerio. Año 2009 Los servicios de Aseo de Vías y sitios públicos están aprobadas las tarifas y se aplicarán a partir del 02 trimestre de 2012. Las tarifas de cementerio están para aprobación por el Concejo desde diciembre de 2011. Los servicios de basura están en proceso de definir algunos proyectos como la compra de equipo, para actualizar las tarifas a partir del I trimestre de 2012.	Hacer una modificación de tarifas.	X		Se realiza cada 2 o 3 años. Proceso Permanente. Es importante aclarar el caso del Cementerio no se ha realizado.	
Patentes	Aprobada en Setiembre de 1995. Ley y reglamento totalmente obsoletos	Presentar una propuesta de modificación de la ley de patentes según propuesta del Director de Gestión Tributaria. A partir del I semestre del 2013.	X		Se presentó y fue aprobada por el Concejo Municipal en el 2015.	Edwin Alemán

### 3.5.2. Desarrollo institucional Municipal: síntesis de situación actual de egresos-propuestas

Esta síntesis, complementa desde la perspectiva de los ingresos, la información brindada por los participantes en la formulación del presente Plan Estratégico Municipal. Para obtener más detalle sobre las características y alcances de la información recolectada se recomienda consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#5 Consideraciones sobre egresos municipales**

Cuadro 10. Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de egresos

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
Condiciones generales de los egresos: Sí se conocen y se cumplen las reformas a la ley de contratación administrativa.	Tratar de flexibilizar lo que existe en esta materia a fin de agilizar los procesos.		X	Falta de capacitación de la ley de contratación administrativa	Edwin Alemán
Sobre técnicas y controles Se llevan controles manuales usando herramientas en Excel. Sin embargo no es 100% efectiva porque está sujeta al error humano.	Instalar un sistema integrado contable –financiero. A partir del I-2013.	X		Se está comenzando a implementar el sistema MASAM.2018.	
Razones del Superávit o déficit La institución reporta déficit, por un lado porque los ingresos que se aplican a los gastos administrativos no son suficientes, y por otro lado porque las tasas por servicios que rigen se desactualizan constantemente	Aumentar los ingresos corrientes	X		Se han hecho actualizaciones de las tasas de cobro de los servicios.	
Normativa gastos Existe un reglamento para la proveeduría, que está en concejo para su valoración y aprobación, en él se detalla claramente los lineamientos de las compras	Aprobar el Reglamento por parte del Concejo Municipal		X	Se realizó un intento pero no se concretó.	
Partidas específicas Las partidas específicas se ejecutan de acuerdo a los proyectos presentados por los Concejos de Distritos	ninguna		X	Se debería capacitar a los Concejos de Distrito en cuanto al tema de partidas específicas.	
Impacto de las Partidas Las comunidades son muy agradecidas. Pero el impacto es mínimo toda vez que los montos asignados son demasiados pequeños.	ninguna	X		Se ejecutaron los fondos de las partidas específicas aunque sean fondos pequeños.	

### 3.5.3. Desarrollo institucional municipal: otros temas relevantes

El área estratégica de Desarrollo Institucional Municipal ocupa un lugar relevante y amplio en la formulación del Plan Estratégico Municipal. Así, junto con el tema de ingresos y egresos es necesario explorar en otras dimensiones igualmente relevantes de la gestión del gobierno local. A continuación, se presenta una síntesis, que servirá como referencia general sobre la situación actual y las propuestas que emanan del Equipo Técnico Municipal y otros actores involucrados en este trabajo. Para mayor detalle consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo # 6 al #13

Cuadro 11 Síntesis sobre estado de situación y propuestas en torno a temas relevantes contenidos en el área estratégica de desarrollo institucional municipal

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
Gestión presupuestaria	Sistema de presupuestación.  Se conocen y aplican las normas de formulación presupuestaria. La CGR es quien las establece	Instalar un sistema integrado, contable financiero que sea compatible con las NICS. A partir del I-T-2013		X	Se estaba a la espera del Sistema SIFIEM del IFAM y se descartó porque no se pudo realizar el proyecto en el 2016. Este mismo año se solicita un préstamo al BNCR para la compra de un sistema contable-financiero. A partir del II Semestre de 2017, se inicia la implementación del sistema MASAM	Silvia Molina Arias
	Mecanismo interno de formulación presupuestaria. Se nombra una comisión para recopilar la información					
	La Alcaldía presenta sus necesidades de acuerdo a sus metas y aprueba o desaprueba asignaciones presupuestarias Cuando el presupuesto llega al concejo solicita ajustes o cambios, esto provoca trabajar más de la cuenta porque hay que recalcular todo	Acatar disposiciones de la CGR revisando y corrigiendo debilidades identificadas.		X		

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<b>Gestión presupuestaria</b>	Capacidad de ejecución presupuestaria	Contratar los especialistas para cumplir con las disposiciones de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP). A partir del I-2013.	X		Es un proceso continuo, para mejorar las debilidades que se vayan presentando en la marcha.	Silvia Molina Arias
	El porcentaje de ejecución de los últimos 3 años es: Egresos 2011 73%, 2010 56%, 2009 94% Ingresos 2011 93%, 2010 72%, 2009 86%	Promover la instalación del sistema que actualmente está desarrollando Proyectiva en conjunto con el IFAM. A partir del I-2013		X	La contratación no se dio, por falta de recursos financieros. Sin embargo, el IFAM y Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda, brindan capacitaciones en estos temas.	
	El área de mayor incidencia es el programa de INVERSIONES (III). Resulta ser el más alto del presupuesto. Concentra recursos propios municipales los que se incrementan importantemente con los recursos generados por el artículo 5 de la Ley 8114.	Contratar los especialistas para cumplir con las disposiciones de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP). A partir del I-2013.		X	Se estaba a la espera del Sistema SIFIEM del IFAM y se descartó porque no se pudo realizar el proyecto en el 2016. Este mismo año se solicita un préstamo al BNCR para la compra de un sistema contable-financiero. A partir del II Semestre de 2017,	
	Varios proyectos de este programa se sub ejecutan como es el caso de los caminos	Instalar un sistema integrado contable financiero. A partir del I-2013.			Se inicia la implementación.	
				X	Reglamento de participación ciudadana. 25 de setiembre, 2018.	
		Abrir, para el proceso elaboración de presupuesto, los espacios posibles para la participación ciudadana o de sus organizaciones en este tipo de trabajo. A partir del 2014.				

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
	Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios	Validar y publicar un reglamento para adquisición de bienes y servicios en el Departamento de Proveduría. En el I semestre del 2013.		X	No se realizó el reglamento para adquisición de bienes y servicios en el Departamento de Proveduría.	Karen Redondo
	En la Municipalidad, casi nunca se da una planificación de las compras, se realizan conforme se van necesitando de acuerdo a la importancia y urgencia que tienen los proyectos que las requieren	Crear una bodega para materiales y suministros en la municipalidad. A partir del I-2014	X		3 bodegas: 1. El Plantel que incluye: -Casita -Unidad Técnica. 2. Cementerio. 3.Administración : suministros de oficina	
<b>Adquisición de bienes y servicios</b>	Ha existido una falta de comunicación entre la proveduría y los departamentos solicitantes Cuando llega la solicitud a la proveduría es porque ya hay orden urgente de que se realice la obra. Se presentan las solicitudes según le convenga al departamento interesado	Contratar un encargado de bodega. A partir del I-2014		X	Se le asignó esta un encargado de cada área	
	<b>Capacidades técnicas</b> Lo que se utiliza es la base de datos en sistema Excel - Se utiliza la plataforma de Mer-link para compras en línea que está empezando a utilizarse				Se utilizó la base de dato en el Excel. Cambio de la plataforma SIM al MASAM. No se trabajará con el Mer-link por: Tema tecnológico. Falta de articulación interdepartamental, con resistencia al cambio	

### 3.5.4. Equipamiento cantonal: síntesis de situación actual y propuestas

A continuación, se incorpora una síntesis del análisis de situación y de las propuestas derivadas de esta condición de realidad para las acciones municipales relacionadas con el área estratégica de equipamiento. Allí están considerados asuntos como: equipamiento necesario para brindar servicios públicos con calidad y mayor cobertura tales como salud, educación, recreación, deporte, comunales.

Para ver el detalle de la información sistematizada a partir del conocimiento de los informantes claves, consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#14. Equipamiento cantonal**

Cuadro 12 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de equipamiento cantonal

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
Infraestructura accesible  Los proyectos que se tienen son la construcción de rampas en aéreas estratégicas: tales como escuelas y centros de salud	Contar con un reglamento para la aplicación de los artículos 75 y 76, del Código Municipal a fin de garantizar el mantenimiento de las aceras, cordón y caño, rampas de acceso y alcantarillado pluvial de la ciudad. A partir del 2013.		X	Se debe retomar para el nuevo PEM 2018-2023.	Luis Fernando Cambronero. Marco Vinicio Mora.
	Aplicar los artículos 75 y 76, del código municipal a fin de garantizar el mantenimiento de las aceras, cordón y caño, rampas de acceso y alcantarillado pluvial de la ciudad. II-2013.		X	Retomar para el nuevo PEM 2018-2023.	
	Crear 4 plazas de peones de obras para implementar una cuadrilla de obras públicas que, de ejecución y mantenimiento de aceras, cordón, caño, rampas de acceso y alcantarillado pluvial, con cargo al administrado. A partir del 2013. Velar por la seguridad, limpieza y mantenimiento de propiedades cuando afecten vías y propiedades públicas. A partir del 2013.	X	X	No aplica, actualmente no existe departamento de obras públicas. Los trabajos lo realizan la cuadrilla de UTGV y del programa "Caminos y calles"	
Espacios públicos Actualmente lo que existe es la limpieza de parques y zonas públicas del Cantón.	Realizar el levantamiento, traspaso e inscripción de los predios municipales (espacios públicos, áreas verdes y facilidades comunales). A partir del I semestre del 2014.	X		Se realizó parte levantamiento, traspaso e inscripción de los predios municipales.	Alcaldía Municipal

### 3.5.5. Medio ambiente: síntesis de situación actual y propuestas

La gestión ambiental comunal es cada vez una responsabilidad de mayor relevancia para los gobiernos locales, toda vez que la preservación de los recursos naturales como patrimonio colectivo, así como la regulación de prácticas ambientales que eviten su deterioro son tareas municipales urgentes. A continuación, se reseña de manera sintética el análisis situacional y las propuestas que surgieron sobre esta área de acción.

Para ampliar la información aquí resumida se recomienda consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#15 Medio Ambiente**

Cuadro 13 Síntesis de situación actual y propuestas en torno al medio ambiente

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p><b>Tratamiento de residuos sólidos y líquidos</b> Actualmente existen algunos grupos organizados que reciclan en el cantón. La mayoría se lleva al relleno sanitario El Huazo.</p> <p><b><u>Sobre la existencia de proyectos para control de gases y líquidos de la basura (lixiviados)</u></b> Las cuatro unidades que se utilizan cuentan con un tanque, donde se almacenan los lixiviados que producen los residuos ordinarios.</p> <p><b><u>Actualización de las tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos</u></b> Actualmente se está en proceso de actualización para evitar que sean deficitarios.</p>	<p>Aumentar los recursos asignados al ambiente por parte de la municipalidad a partir del I-2013. Lograr cooperación internacional para invertir en la conservación del ambiente. A partir del II-2013.</p> <p>Implementar programas de reciclaje en centros educativos, asociaciones y con la población.</p> <p>Realizar un mapeo a nivel cantonal de todos los recursos hídricos existentes, que sirva como base para las futuras actividades que se desarrollen. I-2014</p> <p>Realizar campañas de limpieza ambiental coordinadas con instituciones y organizaciones, en Pro del ambiente. A partir del 2013. Implementar publicidad y campañas dirigidas a los ciudadanos del cantón, sobre el impacto sobre la contaminación ambiental. A partir del 2013.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>		Johana Ávila Vargas

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p><b>Proyectos diversos en el área ambiental</b>  <i>Proyectos que se desarrollan en el área ambiental</i>            - Se cuenta con planes de Gestión Municipal Ambiental, donde se integran todos los componentes ambientales (Falta Publicación), se encuentra la revisión el Plan Regulador de nuestro cantón y contamos con los IFAs (Índices de Fragilidad Ambiental).</p>	<p>Desarrollar centros de acopio o reciclaje en los distritos del cantón para crear cultura sobre el manejo adecuado de los desechos sólidos. A partir del 2013.            Analizar y evaluar la propuesta del POT GAM tomando en cuenta las variables de protección y riesgo ambiental .I-2013</p>		X		
<p><b>Sistemas de emergencia</b>            Se cuenta con la CLE, y se está elaborando un Plan de Emergencias y Gestión de Riesgo Municipal. Se tienen identificadas las zonas vulnerables y los posibles albergues en caso de una emergencia.</p>	<p>Realizar un mapeo de las zonas vulnerables e involucrar a toda la comunidad, además darle las herramientas para la respuesta en caso de una emergencia.II-2013</p>				

### 3.5.6. Ordenamiento territorial: síntesis de situación actual y propuestas

En la gestión municipal ocupa un papel central el ordenamiento territorial, entendido como la acción deliberada, planificada de normar y regular el uso del suelo que está bajo su ámbito de responsabilidad y competencia. Esta responsabilidad impacta directamente la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad del medio ambiente.

A continuación, se exponen las principales ideas que se plantearon sobre la situación actual de esta área estratégica municipal, así como las propuestas de cambio que derivan de esta condición actual. Para ampliar la información sobre esta área estratégica consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo #16 **Ordenamiento territorial**

Cuadro 14 Síntesis de situación actual y propuestas para el ordenamiento territorial

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p><b>Ordenamiento territorial</b> No se cuenta con un Plan Regulador Aprobado, desde hace unos 3 años se está tratando de aprobar pero falta la revisión del INVU, que por problemas económicos no se ha dado, así como problemas con el plan PRU-GAM, ya que este plan Regulador fue hecho con este proyecto y el INVU no aprobó el PRU GAM..</p> <p>Al respecto al proyecto actual, fue hecho por un grupo extranjero, con poca participación, o nula del personal municipal, lo que provocó islas de información, y no estaba acorde con la política de desarrollo cantonal. Se trató de mejorar, pero no se contó con esa gama de profesionales, que enriquecieran los contenidos, y se basó para zonificar, el estudio ambiental hecho por PRU-GAM (IFAS)</p> <p>Aquí se aplican el Reglamento de construcciones, la Ley de Construcciones, el Reglamento del INVU, la Ley 7600 y el plan GAM 82, además de otras leyes relacionadas</p>	<p>Contar con el Plan Regulador para el cantón. A partir del I-2013</p>		X	No sé a cumplido. En este momento se encuentra en la etapa de elaboración de las especificaciones técnicas del cartel.	
	<p>Conformar un equipo interdisciplinario en materia de Planificación y control urbano .A partir del II-2013</p>	X		No se cumplió porque primero debe de existir el Plan Regulador del cantón de Alajuelita.	
	<p>Contar con un profesional especialista en el campo con el fin de desarrollar e implementar los reglamentos del Plan Regulador. A partir del I-2014.</p>				
	<p>Fortalecer el proceso de inspección de construcciones al menos con dos funcionarios .A partir del I-2014.</p>				
<p><b>Sistema de permisos de construcción</b> Los Criterios que se utilizan para la autorización de permisos de</p>	<p>Informar por diferentes medios a las personas</p>		X	No sé ha dado una adecuada comunicación	

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p>Construcción son generados de acuerdo a la normativa legal vigente, tal y como es el Código Urbano donde se incluye la Ley de Planificación Urbana. En dicho código se utiliza principalmente para la revisión y posterior entrega de los permisos de construcción La Ley de Construcciones y el Reglamento de Construcciones, es importante mencionar que para los proyectos de fraccionamiento y urbanización se toma como referencia el Reglamento del INVU que es el Reglamento para el Control Nacional de Fraccionamientos y Urbanizaciones, el cual viene incluido dentro del Código Urbano.</p> <p>1. CONSTRUCCIÓN CON TRÁMITE: La Plataforma de Servicios revisa los requisitos presentados por el usuario y traslada el expediente al Departamento de Inspectores.</p> <p>El Departamento de Inspectores realiza la visita al campo, elaborando la boleta de inspección en donde se da referencia explícita del entorno y tipo de proceso constructivo, se adjunta al expediente y se trasladada al Departamento de Ingeniería.</p> <p>El Ingeniero del Departamento de Ingeniería realiza una reinspección para el estudio técnico del expediente en campo, enfocando los puntos mencionados en la boleta de inspección, para posteriormente realizar la revisión del expediente Para determinar que los requisitos cumplan con los reglamentos legales de acuerdo a la magnitud de la construcción a realizar.</p> <p>Subproceso de Seguimiento posterior a la entrega del Permiso.</p> <p>2. CONSTRUCCIÓN ILEGAL: Las actas de inspección y/o de tasado que se realizará sobre obras que estén dentro del marco técnico jurídico y a partir del acta de clausura, deberán contener, bajo pena de nulidad los siguientes requisitos: Lugar, hora exacta y fecha en que se inicia el acta de inspección y/o de tasado. El nombre completo y demás calidades del funcionario municipal encargado y responsable de realizar el acta de inspección y/o de tasado, y de los testigos si hubiere.</p> <p>En las actas de tasado y/o inspecciones, se consignará de manera clara, circunstanciada, precisa, y organizada los hechos que se logran percibir por</p>	<p>sobre la tramitación de permisos de construcción y sus requisitos a cumplir a través de la página WEB con un enfoque de simplificación de trámites. A partir del I semestre del 2013</p>			<p>por medio de los medios existentes.</p>	

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p>medio de los sentidos y las circunstancias que sean necesarias para la valoración de los hechos que allí se logren determinar.</p> <p>En el caso de tasado de obras civiles ya iniciadas o concluidas, el funcionario encargado de levantar el acta deberá consignar en ella la calidad, cantidad, situación, condición y percepción que tenga de los materiales y estructuras que esté inspeccionando. El formulario de tasado deberá servir como guía para que el funcionario consigne toda la información que requiere el tasado para resolver lo que en derecho corresponda.</p> <p>Para los efectos de verificación y de probanza efectiva de los hechos consignados en el acta respectiva los funcionarios municipales designados al efecto podrán tomar fotografías y videos, hacer grabaciones magnetofónicas o utilizar cualquier otro mecanismo tecnológico que facilite o posibilite su labor. En todo caso, cuando haga uso de estos mecanismos, así deberá consignarlo en el acta respectiva.</p> <p>En el cierre del acta de inspección y/o de tasado se consignará la hora exacta en que se terminó la labor, la firma del funcionario, el nombre y las calidades de ley, consignando claramente la dirección exacta, teléfonos y números de cédula de los testigos del acta y la firma de los mismos.</p> <p>Se establecerá una razón de notificación del acta de inspección y/o de tasado para el administrado, la cual se le entregará en el sitio si estuviera presente, o bien se le entregará a las personas responsables de la obra, o en su defecto, se le enviará al lugar señalado para recibir notificaciones como consta en el expediente. Si la persona no quisiera firmar la notificación, así se hará constar por medio de una razón al pie del acta respectiva dando fe de esa situación. Siendo: No quiso recibir o no quiso firmar.</p> <p>En aquellos casos en que el infractor no haya cumplido con el ordenamiento jurídico, se procederá a consignar en el acta que dicha persona es consciente de que construyó bajo su propio riesgo y que la Municipalidad podrá tomar las medidas correctivas para restablecer el estado de las cosas, en cumplimiento de las normas legales imperantes en la materia constructiva y de salud pública</p>					

### 3.5.7. Política social local: síntesis de situación actual y propuestas

La visión moderna de la gestión municipal establece como uno de sus rasgos fundamentales el liderazgo institucional en la generación de condiciones para el desarrollo humano de los habitantes de su cantón. En esta perspectiva de integralidad del desarrollo local las acciones municipales en materia de política social local son de significativa y creciente relevancia. A continuación, se sintetiza la información aportada por los informantes claves en esta materia. Para mayor detalle consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#17 Política social local**

Cuadro 15 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de política social local

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
La Municipalidad a través de la OFIM brinda información y apoya en las gestiones (cartas de referencia) a las personas en condición de pobreza y/o en otras situaciones de vulnerabilidad para obtener ayudas económicas ante instancias como el IMAS, INVU, Fundaciones, ONG `s entre otras. Sin embargo, el accionar se limita a realizar la referencia correspondiente ya que se carece de presupuesto para resolver a lo interno las solicitudes de los/as usuarios/as	Fortalecer la Gestión de desarrollo Humano, en la que la Oficina de la Mujer quede inscrita, que opere con un equipo interdisciplinario conformado por un psicólogo y alguien del área social (sociólogo o planificador). En el I semestre del 2014		X	La OFIM cuenta con la contratación de una socióloga desde el año 2008. Sin embargo, desde entonces trabaja en forma unipersonal aunque la población vulnerable del cantón demanda la diversificación de servicios en el área social.	Karla Umaña
	Asignar partida presupuestaria a la OFIM desagregadas porcentualmente en subpartidas dirigida a cada población meta en condición de riesgo y/o vulnerabilidad (adultos mayores, niñez y adolescencia, personas con discapacidad, población migrante, etc.)I-2014		X	La municipalidad ha enfrentado déficit muy altos y debido a los bajos ingresos que percibe, está área social ha quedado rezagada	
	Gestionar en el INVU el traslado de información impresa (brochures, afiches, etc.) respecto al trámite (paso a paso) del Bono de la Vivienda para ser colocados en lugares concurridos de cada distrito del cantón.I-2013	X		Si se cumplió de forma parcial con la elaboración e impresión de los brochurs gracias al abordaje realizado por la encargada de la OFIM.	
La OFIM <b>carece</b> de partida presupuestaria para ejecutar proyectos a nivel social en la comunidad, sin embargo, a nivel interno, se encarga de gestionar la ejecución de los recursos provenientes del Consejo Nacional de la	Coordinar, a través de la Oficina de la mujer, convenios con Instituciones Gubernamentales y Organizaciones de Cooperación Internacional para el		X	El departamento es unipersonal y no ha podido dedicarse a una labor tan exhaustiva como la que demanda esta propuesta	Karla Umaña

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p>Persona Joven que ingresan a la Tesorería Municipal, para ser utilizados en actividades formativas y recreativas para la población joven del cantón.</p> <p>OFIM coordina directamente con la representante local del Consejo Persona Joven para la distribución de los recursos y la planificación de las actividades que se ejecutarán con éstos.</p> <p>Una vez programada la actividad a realizar se apoya desde la Municipalidad, el proceso de compras (suministros oficina) y contrataciones (catering, transporte, facilitadores, etc.) necesarias para llevar a cabo la actividad, paralelamente se realiza la convocatoria de los/as muchachos/as participantes y se elabora el material didáctico requerido para las charlas y/o dinámicas.</p> <p>A la fecha se han llevado a cabo 3 campamentos con jóvenes del cantón de Alajuelita.</p> <p>1. Campamento “Jóvenes de Alajuelita: Aprendiendo a Vivir Sin Violencia” en el Centro Recreativo Laguna de Fraijanes, los días Jueves 15 y Viernes 16 de Julio 2010. Participaron un total de 32 jóvenes.</p> <p>2. Campamento “Autoestima, Valores y Recreación Juvenil” se llevó a cabo los días Sábado 9 y domingo 10 de julio del 2011. Participaron un total de 38 jóvenes de diferentes distritos del cantón de Alajuelita.</p> <p>3. Campamento “Liderazgo y Formación Empresarial para Personas Jóvenes del Cantón de Alajuelita” se llevó a cabo los días sábado 28 y domingo 29 de abril en el Centro Recreativo Laguna de Fraijanes, en Alajuela. Participaron un total de 23 jóvenes.</p>	<p>mejoramiento de la calidad de vida en lo referente al área social. II T-2014</p> <p>Apoyo a la fundación pro Biblioteca Municipal a través del convenio SINABI – Municipalidad. A partir I-2013.</p> <p>Elaborar y ejecutar talleres en centros educativos, seleccionados previamente según criterios de la oficina de la mujer, sobre la importancia de la equidad de género</p> <p>Coordinar con la Municipalidad, CCSS y el Ministerio de Salud, para apoyar en los programas epidemiológicos y de limpieza del Cantón, tomando en cuenta la colaboración de los centros educativos. A partir del 2013</p> <p>Divulgar, a través de los diferentes medios de comunicación e instancias de la Municipalidad, aquellos programas existentes sobre salud comunitaria, en coordinación con la Oficina de la Mujer. A partir I-2014.</p>				
			X	Se aprobó por medio del Concejo Municipal que el espacio actual destinado a la Biblioteca de la Municipalidad, se utilice para el desarrollo de actividades varias que propicie el desarrollo humano y la formación técnicas de los habitantes del Cantón. Se destinarán los fondos para la construcción del edificio que albergará a la nueva Biblioteca municipal.	
		X		Se realizan anualmente, un promedio de 4 talleres en algunos centros educativos en coordinación con la red VIF y el Sistema y Junta Local de Protección a la niñez y adolescencia del PANI.	
			X	No se realizó la propuesta planteada originalmente, pero si apoyaron actividades puntuales como lo fueron las ferias de salud, en coordinación de la RED VIF	
			X	No se realizó esta iniciativa porque no se trabajaron programas en esta línea	

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p>En este sentido se combate, la desinformación generalizada y/o mala información (mitos, creencias, falsas promesas de campaña) respecto al trámite a seguir para ser beneficiario de un Bono Familiar de la Vivienda, que ha calado entre las comunidades del cantón por supuestos "líderes de vivienda", que se han valido de la tremenda necesidad de vivienda propia para estafar a las personas con dicha necesidad.</p> <p>Por medio de la OFIM, se entrega información real del trámite a seguir para solicitar el Bono Familiar de la Vivienda, aclarando dos asuntos principalmente.</p> <p>El monto de solución del Bono de la Vivienda está directamente vinculado al salario familiar y tiene un componente que es financiado por un banco o cooperativa debidamente autorizada por el BANHVI. En este sentido, no existen salvo contadas excepciones bonos completos, así que la familia debe tener algún ingreso fijo para que el BV proceda.</p> <p>La búsqueda de la casa (ya construida o el lote para construcción de ésta) es responsabilidad de la familia solicitante del beneficio, no de la Municipalidad y/o del INVU o entidad bancaria gestionante.</p> <p>NO APLICA, a este respecto consultar a encargada de Gestión Ambiental.</p> <p>La OFIM representa a la Municipalidad en la RED-VIF (Red Interinstitucional contra la Violencia Intrafamiliar) que integra funcionarios/as de instituciones con representación en el cantón, mayoritariamente centros educativos y de salud. Ley No. 8688.</p> <p>Como parte de las funciones consignadas en dicha ley, se asiste a reuniones mensuales de coordinación para generar alianzas que permitan la ejecución de actividades</p>	<p>Dotar a la fuerza pública de equipo tecnológico de punta (cámaras, monitores, radio comunicadores, etc.) y de seguridad a lo largo de los 5 años para que esta sea líder en el tema de seguridad. A partir del I- 2013.</p>		X	Falta de recursos económicos.	Karla Umaña
	<p>Coordinar con instituciones educativas, ONG 's e instituciones y organizaciones de base interesadas, para la implementación de talleres y actividades sobre rescate de valores culturales. A partir del I-2014</p>				
	<p>Establecer un fondo de becas especiales para fomentar la educación, deporte, las artes y aquellas iniciativas que beneficien a personas con discapacidad. A partir del I-2014.</p>	X		Se establecieron becas municipales de educación y en forma parcial del sistema educativo diurno	
	<p>Propiciar espacios de encuentros socioculturales y deportivos para adultos mayores. A partir del I semestre del 2013.</p>	X		Se cumplió en el 2013.	Ronald Montero Bonilla
	<p>Generar políticas culturales.I-2014</p>	X		Existe un borrador de las políticas.	
	<p>Identificar, promocionar y dar seguimiento a los grupos artísticos del cantón.I-2013</p>	X		Se cuenta con una base de datos de más de 277 fichas de artistas, artesanos y otros	
	<p>Buscar alianzas con instituciones públicas y privadas para apoyar los proyectos de jóvenes a través del deporte. I-2013</p>	X		Encargado Comité Cantonal de deportes.	Comité Cantonal de deportes.
	<p>Rescatar la Cruz de Alajuelita. A partir del I-2013</p>	X		Se logró en el 2015, se iluminó.	Ronald Montero
	<p>Promocionar el Santuario nacional (Iglesia). A partir I- 2013.</p>	X		2014, se dio el conciertos con el coro y la sinfónica nacional.	Ronald Montero

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p>de proyección hacia la comunidad, especialmente para los jóvenes del cantón.</p> <p>Entre las actividades que se realizaron el año pasado 2011 están:</p> <p>“Festival por la Paz” realizado según lo programado, el día viernes 6 de mayo, iniciando con un acto protocolario en el Salón Parroquial de la Iglesia Santo Cristo de Esquipulas, con la participación de varios jefes representantes de las instituciones miembros de la Red-VIF, que se reunieron posteriormente con el Sr. Alcalde en el Salón de Sesiones de la Municipalidad.</p> <p>Paralelamente, se realizaron diversos talleres para niños/as y jóvenes (papelotes, bisutería, entre otros) y se colocaron stands informativos, hubo exhibición de armas y municiones por parte de la Fuerza Pública, y se realizaron exámenes de glicemia y aplicaciones de flúor gratuitas por parte de la CCSS. Las actividades culminaron con una presentación musical de la Rondalla de la Fuerza Pública.</p> <p>Para este año 2012 se tienen programadas las siguientes actividades en coordinación con la RED-VIF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El “Festival por la Paz” se realizará en la Escuela Ismael Coto, el día viernes 21 de Setiembre, con el fin de celebrar el Día Internacional por la Paz, dicho centro educativo ha venido presentando problemas de violencia entre sus alumnos/as. Previo a la actividad grande, se realizarán 4 charlas con padres/madres de familia de los/as estudiantes.</li> </ul> <p>El día miércoles 21 de noviembre, se celebrará el Día Internacional contra la Violencia, con actividades alusivas a la fecha con los/as estudiantes del centro educativo (por definir).</p> <p>EL ROL DE LA MUNICIPALIDAD SE LIMITA A LA COORDINACIÓN CON LA FUERZA PUBLICA. NO EXISTE POLICIA MUNICIPAL</p>					

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p>Acciones propias de la Municipalidad en este sentido no existen, sin embargo, la funcionaria de la OFIM como integrante de la RED-VIF-Alajuelita inició el curso: Taller Básico "Pensar, Sentir y Enfrentar la Violencia de Género, Intrafamiliar y Sexual", el cual inició el pasado jueves 3 de mayo, y se desarrolló en 10 sesiones. Dicho taller es de suma importancia porque está certificado por el INAMU y es sumamente afín a las problemáticas (siempre permeadas por algún tipo de violencia) que son atendidas y expuestas por las usuarias de la OFIM. Las temáticas específicas que abordó dicho curso fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de Poder</li> <li>• Derechos Humanos</li> <li>• Equidad de Género</li> <li>• Marco Legal</li> <li>• Violencia (conceptos e incidencia)</li> <li>• Impacto de la Violencia en las personas</li> <li>• Tratamiento de casos de Violencia Sexual</li> <li>• Cómo detectar la Violencia</li> <li>• Intervención en Crisis.</li> </ul>					

3.5.8. **Desarrollo económico local: síntesis de situación actual y propuestas.**

Para el desarrollo integral del cantón es fundamental promover condiciones para mejorar la competitividad y las condiciones para que se desarrolle una actividad económica que genere y afine riqueza a nivel local. La municipalidad contemporánea se convierte en un agente económico fundamental, para la creación de condiciones para la inversión y el empleo de calidad. A continuación, se sintetiza la opinión y la propuesta recopilada en torno a esta área estratégica. Para ampliar la síntesis aquí consignada se recomienda consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#18 Desarrollo Económico Local**

Cuadro 16. Síntesis de situación actual y propuesta en torno al área de desarrollo económico local

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
<p><b>Empleo</b></p> <p>Las primeras gestiones iniciaron en el año 2011 para lograr la formalización de la implementación de la bolsa de empleo, primero el traslado el machote de convenio MTSS-Municipalidad de Alajuelita (OFIM-04-043-2011), solicitando su revisión, el completar la información faltante y su traslado al Concejo Municipal para autorizar su firma. (Mayo 2011). Posteriormente en Sesión No. 61 del Concejo Municipal, celebrada el día martes 28 de junio 2011, se autorizó al Sr. Alcalde a suscribir convenio de cooperación técnica interinstitucional entre el MTSS y la Municipalidad de Alajuelita para iniciar el proceso de Intermediación de Empleo.</p> <p>Una vez firmado el Convenio de Cooperación Interinstitucional por el Sr. Alcalde y la Sra. Ministra de Trabajo, el día Jueves 8 de Setiembre, fue hasta el final del II Semestre 2011 (3er. Semana Noviembre) que se recibió la inducción para el manejo de la Plataforma Electrónica de Intermediación de Empleo por parte del MTSS, pero fue solo a partir del Miércoles 7 de Diciembre que me hicieron llegar vía correo electrónico la clave de funcionario necesaria para el uso de la plataforma e ingresar la información educativa y laboral de los usuarios en búsqueda de empleo. Adicionalmente se completan los formularios proporcionados en formato físico para el Proyecto Empléate (de 17 a 24 años) y se trasladan vía mensajero a la Dirección Nacional de Empleo para su revisión y la selección de los/as beneficiarios/as. Para el año 2011, se entregaron 6 formularios de jóvenes para el Proyecto Empléate y se ingresó la información de 1 usuaria a la plataforma electrónica <a href="http://www.buscoempleocr.com">www.buscoempleocr.com</a>.</p> <p>Para el 1er. Trimestre 2012 se ha ingresado la información educativa y laboral de 22 personas a la plataforma electrónica y para 14 de éstas personas,</p>					Karla Umaña

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
adicionalmente se les completaron en formato físico el respectivo formulario para optar como beneficiario del Proyecto Empléate. Actualmente se trabaja con el Banco Nacional en el proyecto Banca Mujer, capacitando en MYPEs y posiblemente ser sujetos de crédito.					
Emprendedurismo Actualmente se trabaja con el Banco Nacional en el proyecto Banca Mujer, capacitando en MYPEs y posiblemente ser sujetos de crédito. Actualmente, se trasladan bases de datos de personas microempresarias o con intención de iniciar una pequeña empresa a las instancias que financian este tipos de proyectos y así lo han solicitado (CREDIMUJER, Fundación Mujer, Banca Mujer (BNCR))	Capacitar un grupo de 40 mujeres propietarias de MYPES a través del Banco Nacional. A partir del I-2013.		X	No se logró la coordinación con el BNCR.	
Se brinda información a las personas atendidas en la OFIM, respecto a los requisitos y condiciones para obtener un financiamiento para iniciar o fortalecer una microempresa.	Implementar desde la Municipalidad un proceso formativo permanente para jóvenes que buscan trabajo por primera vez, para adquirir competencias y destrezas de empleabilidad que les permitan insertarse de mejor manera en el mundo laboral.I-2013		X	No se cumplió.	
	Promocionar la instalación de bodegas y almacenamiento y un centro comercial para generar empleo en la zona. I-2014 Desarrollar una estrategia de marketing para nuevas empresas se instalen en el cantón.I-2014		X	Se promocionó la finca a Verbena, no obstante la construcción del Centro Comercial está para el 2020.	
	Crear la cámara de artesanos del cantón.I-2013		X	Se creó la Cámara de artesanos.	

### 3.5.9. Servicios públicos: síntesis de situación actual y propuestas

La ciudadanía espera y demanda calidad, oportunidad y cobertura en los servicios municipales. Contar con un diagnóstico adecuado del estado de situación actual, así como generar propuestas de cambio es fundamental para una estrategia de mediano plazo institucional. A continuación, se introduce una síntesis de la información recabada al respecto. Para mayor detalle consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#19. Servicios públicos**

Cuadro 17 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de servicios públicos.

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE	
<p><b>La Municipalidad administra los servicios de:</b> Dentro de los servicios públicos que brinda la Municipalidad se encuentran: Recolección, traslado y depósito de desechos sólidos, aseo de vías y parques</p>	Realizar un mapeo de las rutas de recolección en un plazo de dos meses. Al I-2013		X	Comienza en 2105, en el 2018 se actualizo las rutas		
	Coordinar convenios con las Universidad Públicas para asignar estudiantes de prácticas en estudios que fortalezcan los servicios municipales. A partir del II-2013			X	Recursos Humanos redirección	Johanna Ávila
<p>Dentro del proceso que realizan los recolectores de basura podemos decir lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Existen 4 camiones recolectores de basura. Tres con rutas fijas y uno que sirve para sustituir cualquiera de los tres anteriores que se descomponga. Muchas veces sucede que el que sustituye está en el taller o se descomponen dos.</li> <li>Los recolectores de basura inician su servicio de recolección a las 4 a.m.</li> <li>Cada camión recolector tiene una ruta establecida por día. En dicho camión viaja el chofer con tres peones de recolección. Dichas rutas son muy antiguas, y por el crecimiento demográfico se han ido agregando rutas sin una planificación.</li> <li>Cada camión recolector realiza por lo general dos viajes por día al depósito de basura ubicado en Desamparados.</li> <li>Las rutas de recolección terminan entre 10 a.m., y 1 p.m.</li> <li>El chofer del camión entre 11 a.m., y 12 m.d., va al botadero mientras que los peones regresan al plantel.</li> <li>Según Edwin Alemán, encargado de la Administración tributaria, existen registrados en el Sistema informático están registrados: 14227 contribuyentes con basura residencial, 74 con basura comercial, 3 con basura mixta, 489 con basura especial, 7</li> </ol>	Mejorar las condiciones de salud ocupacional de los trabajadores de servicios municipales, de acuerdo a un plan que se establezca. Proceso permanente todos los años.		X	Con la casita y los equipos e instrumentos de protección.		
	Contratar más personal para ampliar la cobertura del servicio de recolección de basura			X		
	Crear la plaza de encargado de los vehículos.I-2013	x			Se creó la plaza de	José Luis Hernández
	Crear la plaza de mecánico para vehículos de equipo pesado. I-2014	x				
	Desarrollar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos municipales. Proceso permanente todos los años	X			Si existe desde 2017	
	Construir un plantel para los/as funcionarios/as de los servicios y los vehículos municipales. I-2014.			X	Se compró una unidad Queda para el 2019. Mejorar la casita para los recolectores de basura-	José Luis Hernández

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE	
<p>instituciones de gobierno y 421 con basura comercial industrial 1, 486 con comercios industriales 2 (pulperías, sodas), 54 con comercios industriales 3 (restaurantes, cantinas), y 6 con comercios industriales 4 (supermercados). Los anteriores números son muy bajos tomando en consideración que es un cantón con una población aproximada a los 130.000 habitantes. Muchas casas de habitación pagan basura residencial, pero tienen mini empresas, fabricas pequeñas, mueblerías, situación que aumenta la cantidad de basura que se les recoge, que debería de ser comercial, aumentado dicha situación los ingresos municipales. No están registrados todas las instituciones de gobierno. Muchas de las viviendas que están ubicadas en fincas del INVU no pagan dichos servicios. En el caso del servicio de aseo de vías y parques, el proceso es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Existen 12 peones para trabajos de campo, 6 de aseo de vías y 6 barredores. Los 12 peones ingresan a laborar a las 6 a.m., al plantel que está ubicado en el Cementerio (en una bodega de materiales).</li> <li>En relación con el servicio de aseo de vías (barredores), cada uno de los peones tiene una ruta establecida, a la cual se trasladan caminando. A los que tienen las rutas más alejadas los trasladan en un vehículo municipal.</li> <li>El peón de aseo de vías llega su lugar de trabajo e inicia su ruta.</li> <li>Cerca de la hora del almuerzo, donde el peón de aseo de vías se encuentre, detiene su ruta y se traslada al plantel para almorzar.</li> <li>No regresa a terminar su ruta, esto debido a que tiene que trasladarse caminando, y el horario de salida es a las 2:00 p.m.</li> <li>Respecto a los peones de limpieza de parques el proceso es básicamente el mismo que el de aseo de vías, este se realiza en base a una lista de parques que tiene la municipalidad, los cuales son asignados a los funcionarios. Independientemente del parque donde se encuentre en labor de limpieza, a la hora de almuerzo sucede lo mismo.</li> </ol>	<p>Conceptualizar y tipificar el manejo de los desechos sólidos ya sea por volumen, peso, cantidad o hecho generador para actualizar las tarifas de los servicios. En el II semestre del 2013.</p>	X		Se trabaja en el nuevo lenguaje de TIFPICAR desde 2017.		
	<p>Adquirir por lo menos 1 equipos para la recolección de basura, y garantizar el mantenimiento adecuado a los existentes. Para el I semestre del 2014.</p>			X	Se compró 2 y se obtuvo por donación otro de Málaga	
	<p>Adquirir un software de control de costos para los servicios. Para el II semestre del 2014.</p>				Se compró 2 y se obtuvo por donación otro de Málaga. No tenía contenido presupuestario.	
	<p>Actualizar e implementar un reglamento para el manejo integral de los desechos sólidos del cantón. En el II semestre del 2014.</p>		X		Está en proceso de consulta al Concejo municipal. Agosto, 2018.	
	<p>Establecimiento de centros de acopio en los diferentes distritos. A partir del 2013</p>			X	No aplica, porque se vende directamente a las empresas recicladoras.	
	<p>Actualizar el reglamento de cementerio municipal. II-2013.</p>			X	Para 2019	
	<p>Realizar labores de catastro y rotulación en el cementerio municipal. I-2014</p>			X	Para 2019	José Luis Hernández
	<p>Realizar reparaciones de un muro de contención en las bóvedas que colindan con el Río Tiribí. II-2014</p>			X	Se inició una parte en el 2017. Se retomará en el 2019	
	<p>Construcción de una tapia perimetral en el campo santo. I-2015</p>			X	No se ha realizado Para 2019	
	<p>Realizar la actualización de la tasa del cementerio. Proceso permanente todos los años.</p>			X	Se analizó una posible tasa de la tarifa de mantenimiento del cementerio. Se ha venido mejorando, se ha instalado la plataforma, SAM	José Luis Hernández

3.5.10. **Infraestructura vial: síntesis de situación actual y propuestas.**

Uno de los ámbitos de acción del gobierno municipal con mayor visibilidad y además con mayores demandas locales son los relacionados con la infraestructura cantonal, donde la vialidad ocupa un papel relevante. A continuación, se sintetiza la información recopilada sobre la situación actual y se resumen igualmente las propuestas para la acción de mediano plazo en esta área estratégica municipal. Para ampliar la información aquí sintetizada se recomienda consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#20 Infraestructura**

Cuadro 18 Síntesis de situación actual y propuestas en infraestructura vial

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
En este momento no existe un plan vial cantonal. Se encuentra en proceso de elaboración.	Presentar la propuesta de los estudios técnicos de los 5 distritos para la señalización adecuada de las vías, por medio de proyectos de reordenamiento vial (1 por año a ejecutar según propuesta). Proceso permanente todos los años.		X	No se logró por un criterio del Consejo de Transporte Público en las paradas de autobuses.	Luis Fernando Cambronero
<p>Capacidad de ejecución de la municipalidad es baja ya que el encargado de la ejecución del Plan no tiene la cultura de la planificación, así como la presión que pueda ejercer Junta Vial Cantonal</p> <p>La coordinación es muy baja debido a la Cultura imperante en CONAVI o el AyA realiza los trabajos sin previo aviso al gobierno Local.</p> <p>Se busca establecer coordinación con CONAVI, sin embargo es difícil debido a un desinterés de la Ruta Nacional</p>	<p>Contar con el inventario actualizado de la red vial cantonal, que incluya inventario físico y socioeconómico, inventarios de necesidades, la lista de colindantes, derechos de vías, las intervenciones e inversiones realizadas, así como el comité de caminos u organizacional comunal responsable, entre otros. I-2013.</p> <p>Actualizar el mapa de vías oficial de acuerdo al inventario y clasificación correspondiente de las vías según lo establecido en la Ley General de Caminos. A partir del I semestre del 2013.</p> <p>Establecer un reglamento para la recepción y reapertura de los caminos. En el I semestre del 2013.</p> <p>Crear un reglamento basado en la Ley de caminos públicos para el visado municipal. I-2013.</p> <p>Ejecutar el Plan quinquenal de la ley 8114. I-2013</p> <p>Coordinar con otros cantones mediante pasantías o reuniones para cooperar con lo referido a la materia vial. A partir del 2013.</p>	X			

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS	CUMPLIÓ	NO CUMPLIÓ	CAUSAS	FUNCIONARIO RESPONSABLE
	<p>Conformar y capacitar los comités de caminos en cada distrito. Proceso permanente todos los años.</p> <p>Acatar el marco normativo en materia vial y de accesibilidad en cumplimiento de la ley 7600. I-2013.</p> <p>Contar con los profesionales necesarios (ingeniero de apoyo) para la implementación del proyecto BID-MOPT. I-2013.</p>			<p>Contratación por servicios profesionales.</p>	

Este diagnóstico del PEM 2013-2023 mediante un análisis cualitativo brinda una nota final de regular a baja con un 51.51%, ya que muchas de las acciones propuestas no se cumplieron por las siguientes razones:

a. Porque , se plantearon como líneas de acción operativas donde se mencionan: contratación de personal, adquisición de vehículos, equipo, herramientas e insumos, actividades con actores locales, prestación de servicios, obras de infraestructura básica, entre otras, en lugar de líneas de acción estratégicas, que es lo que corresponde a un documento de planificación de esta índole.

b. Algunas acciones propuestas estaban fuera del rango de la capacidad financiera, administrativa y operativa de la Municipalidad de Alajuelita.

c. Se detectó en la evaluación del diagnóstico una afectación directa a los resultados de cumplimiento del PEM, producto de la falta de socialización del documento final y el seguimiento requerido.

d. La rotación de personal en puestos estratégicos, sustitución de personal, fallecimiento de funcionarios y el cambio de jerarcas del Gobierno Local , influyeron en la continuidad y el seguimiento de las líneas propuestas.

e. Se dificulta la lectura y el análisis para efectos del seguimiento y evaluación porque dentro de áreas establecidas, se documentaron los temas sin una lógica que responda a la dinámica municipal, por medio de los procesos y subprocesos de la administración.

### 3.6. Conclusiones:

- El orden establecido por áreas estratégicas está muy bien abordado. Sin embargo, dentro de estas áreas, se documentaron los temas sin una lógica que responda a la dinámica municipal, por medio de los procesos y subprocesos de la administración.

- En el análisis de las líneas de acción propuestas, se corroboró que en algunos casos se prospectaron líneas operativas y no estratégicas, como se estila en este tipo de plan.

- En el proceso de elaboración del PEM 2013-2017, se involucró al inicio a los funcionarios responsables de cada área de la gestión municipal, lo que permitió un proceso participativo y un esquema organizativo enriquecedor.

- Se encuentran vacíos sustanciales en la estructura y en los criterios técnicos de este plan.

- El cierre de la elaboración el PEM no fue consensuado entre los actores clave involucrados, no se encontró el respaldo documental requerido para la verificación final de este documento y por ende no se dio la apropiación del mismo entre estos actores.

- Al no existir una cultura de planificación municipal, se detectó que el PEM 2013-2017 no se abordó como un instrumento de consulta frecuente por parte de los actores involucrados, lo que se ve reflejado en los resultados del diagnóstico realizado.

- Este Plan Estratégico Municipal, fue el primer ejercicio de planificación a mediano plazo en esta municipalidad. De esta forma se sentaron las bases por medio de una curva de aprendizaje, en la cual se determina que el seguimiento y evaluación es de suma importancia para cumplir con las metas propuestas alineadas al desarrollo local por medio del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL).

- Existe una incongruencia entre la capacidad financiera, administrativa y operativa de la Municipalidad de Alajuelita, respecto a las acciones propuestas.
- La inexistencia de los manuales de procedimientos afecta negativamente la apropiación de las líneas de acción del PEM.
- La variación o rotación de los puestos municipales y de los jefes del Gobierno Local, influyeron en la continuidad y el seguimiento de las líneas propuestas.

### **3.7. Recomendaciones:**

- El PEM debe ser concebido como un instrumento de consulta frecuente a todos los departamentos, que brinda insumos a los procesos del PAO y que vincula las acciones del Plan de Gobierno Local por medio del PCDHL, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS-2030 y el Plan de Gobierno de la Administración Actual. Debe ser medible, ajustado a la realidad, que contemple la vinculación respectiva.
- La construcción del PEM debe ser conjunta entre los miembros del ETM y los funcionarios encargados de cada área de trabajo municipal, para lograr la apropiación del mismo y así sea considerado un documento guía, para el desarrollo de las líneas de acción estratégicas desde el principio hasta el final.
- Se debe involucrar a las autoridades del Gobierno Local y los Concejos de Distrito, en momentos clave, durante el proceso de la elaboración del PEM.
- El orden por área estratégica es idóneo, no obstante, se debe respetar la lógica que responda a la dinámica municipal, por medio de los procesos y subprocesos de la administración.
- Se recomienda la creación de políticas y líneas de acción estratégicas, atinadas, factibles, medibles y con visión conjunta, que armonice los planes existentes y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, (ODS 2030).
- La rendición de cuentas que involucra los instrumentos de seguimiento y evaluación, deben brindar insumos que permitan el monitoreo anual, durante el quinquenio establecido, por medio de un informe de gestión.
- Debe existir una congruencia entre la capacidad financiera, administrativa y operativa del Gobierno Local de Alajuelita, respecto a las acciones propuestas en este plan.
- Realizar la formulación de los manuales de procedimientos permite la apropiación de las líneas de acción del PEM.

### **3.8. Lecciones aprendidas del diagnóstico municipal.**

A nivel del ETM y por la información obtenida en este diagnóstico por medio de otros funcionarios municipales, se logró rescatar y constatar diferentes aprendizajes, los cuales quedarán en la memoria de la experiencia acumulada y fueron considerados en la actualización del PEM 2018-2023. A continuación se enumeran los que obtuvieron mayor relevancia:

- La elaboración del PEM debe ser un proceso participativo y documentado entre las jefaturas y otros actores clave del Gobierno Local de Alajuelita.
- Los instrumentos de planificación deben estar vinculados a los Planes Anuales Operativos de forma clara y concisa.
- Un PEM debe incluir acciones estratégicas que se encuentren dentro del rango de la capacidad financiera, administrativa y operativa del Gobierno Local de Alajuelita.
- El PEM debe ser un instrumento de fácil consulta y articulado a los instrumentos internacionales que Costa Rica asuma como nación.
- La elaboración del PEM debe responder a un orden lógico entre las áreas y procesos y subprocesos, por eso se debe definir muy bien cómo se organizarán las líneas de acción estratégica para que facilite su lectura y comprensión.

Es importante rescatar que las lecciones aprendidas no solo deben de quedarse en el informe del diagnóstico realizado, sino que debe ser parte de una serie de memorias que colaboran para futura actualizaciones.

### 3.9. Análisis FOAR.

Dentro del análisis del entorno inmediato se destaca uno de los componentes más importantes, el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados, análisis FOAR. Este se realizó en conjunto con el ETM mediante un proceso de construcción colectivo y de introspección donde se identificaron los aspectos más destacados dentro de la estructura municipal reconocidos como **Fortalezas**, no solo dentro de la gestión de las labores del día a día, sino también, para el servicio a la comunidad con el fin de lograr su desarrollo humano local.

Asimismo, se llevó a un proceso de pensamiento creativo profundo sobre las **Oportunidades**, las cuales son externas y que hay que aprovechar al máximo y dejarlas pasar. Aquí se analizaron aquellos aspectos para los cuales se puede enriquecer el quehacer municipal, con modelos exitosos aplicados a otros municipios, las alianzas estratégicas y el trabajo conjunto colaborativo entre diferentes instancias gubernamentales, ONG's, empresas privadas y organizaciones comunales. En el área administrativa finalmente, se trabajó las aspiraciones del Gobierno Local de Alajuelita, y los resultados, con el fin de ser cada día más eficientes y eficaces, con mayor vocación de servicio, para contribuir al desarrollo integral del cantón.

La forma de interpretar dichas variables es la siguiente: **Fortalezas** son las habilidades o cualidades naturales, un rasgo positivo cuya característica es que es buena en sí misma, son flexibles y pueden desarrollarse, así como el hecho de que pueden ser medibles. Por su parte las **Oportunidades** se entenderán como cualquier situación o factor positivo que ocurre en el entorno, es decir, que está alrededor del municipio y que se puede usar para su beneficio. Las **Aspiraciones** se construyen de forma colectiva y no individual, es algo que se desea fuertemente, está basado en lo que nos interesa, nos gusta y apasiona. Mientras que los **Resultados** indican que tan cerca se está de llegar a los objetivos planteados. Es la consecuencia de todas las acciones emprendidas para lograr las metas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados).

### 3.9.1. Resultados del análisis FOAR.

Se logró construir un análisis FOAR que se complementa muy bien con la metodología de la indagación apreciativa y se obtienen los siguientes resultados para lo institucional, con repercusión comunal. Esta herramienta permite definir de esta forma la aspiración estratégica para fundamentar la Misión, Visión y Ejes estratégicos del PEM.

Cuadro 19 Resultados del Análisis FOAR del Gobierno Local de Alajuelita.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Infraestructura adecuada.          Fomenta cultura de la planificación.          Funcionarios profesionales.          Experiencia laboral y polifuncionalidad.          Proyección comunal.          Contar con un Sistema Informático Integrado, SAM.          Herramientas y equipos -tecnológico, herramientas, vehículos, entre otros.- adecuados para trabajar.          Municipalidad con proyección comunitaria.          Inversión en obra pública.          Seguridad cantonal: implementación de la policía municipal.          Se promueve el desarrollo cultural comunal.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>Las nuevas NICSP se implementen, lo que facilita la transparencia de la municipalidad.          Crecimiento de actividades comerciales.          Legislación y tener alianzas comunales-público-privadas. Existe un modelo de Ciudad inteligente, el cual se puede replicar por medio del gobierno local.            Desarrollo ecoturístico.          Contar con un Parque de Desarrollo Humano Cantonal.          Ubicación geográfica estratégica.          Actividades culturales y religiosas que potencializan la buena imagen del cantón.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ASPIRACIONES:</b></p> <p>Idónea estructura organizacional          Facilidades tecnológicas en información y pago de servicios.          Llegar a tener una sólida y permanente posición económica.          Excelente imagen del Gobierno Local por parte de los habitantes del cantón.          Mejorar la prestación de servicios públicos municipales eficientes y eficaces.          Líder en el ámbito social por las expresiones artísticas, culturales y deportivas, que coordina.          Lograr la mejora continua del gobierno local por medio de la competitividad con sí mismo.          Logro de Plan Regulador aprobado y aplicado.          Convertir a Alajuelita en un cantón sostenible.          Mejoramiento en el Índice de Desarrollo Humano.</p>	<p style="text-align: center;"><b>RESULTADOS:</b></p> <p>Se mantiene una ejecución presupuestaria por encima del 85%.          Se mantiene el Índice de Gestión Municipal por encima del 70%.          Se aspira a tener el Galardón Bandera Azul Ecológica a nivel institución.          Se brindan servicios públicos municipales eficientes y eficaces.          Se mantiene una coyuntura con la institucionalidad del país, por medio del CCCI.          Se lidera la transformación de socio-económica del cantón.          Se continúa de forma permanente con los mecanismos de transparencia en la gestión del gobierno local, por medio de la metodología de datos abiertos.          Se mejora el trabajo con las organizaciones sociales formales y no formales y por medio de la incorporación y participación ciudadana.</p>

Fuente: Elaboración propia con los miembros del ETM.

En el FOAR, se puede visualizar que las y los funcionarios que laboran en este Gobierno Local presentan una relación de compromiso y responsabilidad, frente a las labores que desempeñan en su trabajo, de forma que se reconoce su labor con acciones responsables y honestas. También, se reconoce la gran responsabilidad que significa representar este municipio, pues el mismo es importante para que muchas familias puedan mejorar su calidad de vida, e incrementar así el bienestar del cantón.

Con respecto a lo que se ha notado por parte de la comunidad se espera que la institución, pueda mejorar aún más y trascender por medio del progreso en la forma de captar los impuestos, de forma escalonada y en contraste contra obra e infraestructura pública, mejores servicios y un ambiente con mayores oportunidades de desarrollo. En este sentido, la atención de calidad, el buen trato, comprende que se sirve a un propósito superior al individual, son elementos que se destacan como necesarios y deseables para convertirse en un “puente” entre la ciudadanía, sus necesidades, y la administración local.

Es importante resaltar el trabajo realizado por parte del ETM al lograr la vinculación de este segundo PEM con los planes existentes como lo son: el PCDHL, el Plan de Gobierno de la administración actual, el Plan Quinquenal de Conservación y Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030). Un ejercicio que favoreció y enriqueció el contenido de las matrices que se trabajaron en cada área estratégica y que permitió la articulación entre las distintas líneas estratégicas sin dejar de lado sus contenidos y propuestas de mejora.

En general, se podría resumir en tres grandes ejes que configuran o pueden orientar el PEM, los cuales son: la gestión administrativa, humana y comunitaria de la municipalidad, las mismas requieren de articulación en su respuesta para generar impactos positivos tanto en la calidad de vida de la ciudadanía, como en la mejora continua de la administración municipal.

### **3.10. Planes Municipales existentes y su vigencia.**

Previa a esta experiencia de formulación del Plan Estratégico Municipal ha existido otros procesos e instrumentos de planificación. Algunos de ellos tienen incidencia en el presente. Por esta razón deben ser conocidos, analizados y asumidos como insumos de trabajo para el presente PEM. A continuación, se incorpora una breve síntesis de los mismos.

Cuadro 20 Síntesis de Planes Municipales existentes

<b>INSTRUMENTO</b> (Plan de la Alcaldía, Plan Municipal anterior, plan regulador, plan quinquenal vial, etc.)	<b>Período de vigencia</b>	<b>SINTESIS GENERAL</b>
Plan Cantonal Estratégico de Desarrollo	2013-2023	Este plan se integró en cuatro áreas estratégicas; Infraestructura, equipamiento y servicios, Política social local, Medio ambiente y Desarrollo Económico Local. Su ejecución ha sido mínima y en el área de infraestructura se ha realizado la inversión de los recursos provenientes de partidas específicas Ley 7755 y recursos extraordinarios transferidos por el Gobierno Central.
Programa Cantonal de Gobierno	2011-2016	Es el Plan de trabajo de la Alcaldía Municipal, orientado en siete pilares o áreas estratégicas: desarrollo Económico, social, salud y trabajo, Políticas de inclusión y desarrollo para sectores y género, infraestructura y servicios públicos, medio ambiente, turismo, recreación y deportes, seguridad ciudadana, modernización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana y Educación, cultura y fortalecimiento de valores y tradiciones.
Plan Regulador		Actualmente está en proceso de revisión de los términos de referencia en MIDEPLAN.
Plan Anual Operativo	2012	Planeamiento anual de la Municipalidad, dividido en 4 programa (I, II, III, IV). Este plan busca: El fomento del desarrollo cantonal de manera sostenible; Formular planes, programas y proyectos a través de acciones concertadas; Establecer controles en las diferentes actividades de la institución; Rendición de cuentas; Fortalecimiento de la infraestructura vial; Fortalecer el crecimiento de la cultura, deporte y recreación de sus habitantes desarrollando programas y proyectos; Desarrollar acciones dirigidas al cobro de los tributos; Dar facilidades a los contribuyentes para la cancelación de sus tributos; Velar por el bienestar social implementando acciones de seguridad, salud, vivienda y género; Involucrar los Consejos de Distrito para solucionar las necesidades de la región que representan.

**FUENTES DOCUMENTALES UTILIZADAS:**

- Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal 2007-2016.
- Programa Cantonal de Gobierno 2011-2016 "Generando oportunidades por Alajuelita", hacia el desarrollo con rostro humano y dignidad.

Estos instrumentos, fueron analizados con detenimiento y se percibe que abarcan temas importantes para la labor municipal, pero en términos generales no profundizan a un nivel de detalle sobre los retos concretos a los que se debe de enfrentar este Gobierno Local de Alajuelita. El caso del Plan Regulador, que lleva años para su elaboración y aún no se concreta este paso de vital transcendencia para el desarrollo humano local y que le permita a esta municipalidad avanzar en áreas clave para su buen gobierno. Por otro lado el Plan actual de la presente administración se encuentra muy enriquecido a nivel de proyección comunal pero carece de lineamientos en el desarrollo institucional municipal el cual debe de dar un paso sustancial a la modernización tecnológica y gestión del talento humano. Por otro lado, el PCDHL rescata el sentir de los ciudadanos del cantón, hay proyectos de gran escala que no están aterrizados a la situación actual del cantón y a la línea de prioridades a las cuales debe de hacer frente este gobierno local en esta era.

### 3.11. Información básica sobre ejecución presupuestaria.

Como parte del proceso de diagnóstico a nivel institucional, se trabajó una matriz que permite conocer la dinámica financiera institucional, dado su importancia se solicita al personal que trabaja en el área financiera y contable, la liquidación presupuestaria y se elabora el siguiente cuadro de insumos presupuestarios como un acercamiento a la realidad presupuestaria municipal.

Cuadro 21 Principales Indicadores de Gestión Presupuestaria

INDICADOR	EJECUCION PRESUPUESTARIA
Ingreso total recaudado	€3.573.063.787,15
Ingreso recaudado/ingreso presupuestado	$€3.573.063.787,15 / 3.645.813.623,82 = 98\%$
Ingresos propios/ingresos recaudados	$2222.229960.51/3573.063787.15 = 62\%$
Ingresos totales/habitantes del cantón	$357.063.787,15/87.000 = 41\ 069$ * revisar la última actualización del INEC.
Gasto total ejecutado	2.739.301.852,61
Egresos ejecutados/egresos presupuestados	$2.739.301.852,61 / 3\ 472.778\ 054,92 = 79\%$
Gastos de administración/egresos ejecutados	$1071465.793.08 / 2739.301.852,61 = 39\%$
Gastos servicios comunitarios/egresos ejecutados	$905.307\ 074,86 / 2.739.301.852 = 33\%$
Gastos servicios comunitarios/habitantes del cantón	$2.739.301.852,61 / 87.000$ * revisar la última actualización del INEC.
Monto total morosidad/monto total puesto al cobro	$2.027\ 410.768 / 3.466.410.768 = 58\%$

### 3.12. Áreas Estratégicas.

Se realizó un ejercicio sistemático y participativo de introspección que permitió describir y analizar la realidad institucional actual lo que crea condiciones adecuadas para propiciar cambios significativos y asumir las transformaciones con eficiencia, eficacia, transparencia y credibilidad.

Esto fue posible gracias a la aplicación de un conjunto de instrumentos de análisis de situación, de prospección y de elementos que contribuyen a verificar el cumplimiento de lo acordado en el Plan Estratégico Municipal anterior 2013-2017 que se empleó como punto de partida para la formulación del Plan Estratégico Municipal 2018-2023.

De su aplicación ordenada y sistemática así como de la calidad de la información compilada y el conocimiento de los funcionarios municipales se logró contar con un papel protagónico como informantes clave, al conseguir información precisa y valiosa, de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Las áreas estratégicas municipales que organizan este análisis son:

Cuadro 22 Áreas estratégicas municipales

ÁREA ESTRATÉGICA <sup>5</sup>
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL
EQUIPAMIENTO CANTONAL
MEDIO AMBIENTE
ORDENAMIENTO TERRITORIAL
POLITICA SOCIAL LOCAL
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL
SERVICIOS PÚBLICOS
INFRAESTRUCTURA VIAL

*Fuente: Elaboración Propia*

<sup>5</sup> Las áreas estratégicas municipales que ordenan el presente Plan Estratégico Municipal han sido homologadas a la clasificación que se recomienda para la formulación de los Planes Operativos Anuales por parte de la Contraloría General de la República, esto para facilitar el proceso de alineación entre el PEM y el POA. Al respecto ver documento: Contraloría General de la República (CGR). “Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las municipalidades y otras entidades de carácter municipal (Ajustada). San José, Costa Rica. Junio 2009” Página 6.

### 3.13. Plan de Mediano Plazo PEM 2018-2023

El corazón del PEM radica en la matriz de mediano plazo la cual rescata todos los elementos estratégicos a considerar tomando como estandarte las 8 áreas estratégicas y de ahí la definición de políticas, áreas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos específicos, líneas de acción, proyectos /productos, indicadores objetivamente verificables y responsables directos/actores.

De esta forma, se construyen colectivamente y en diálogo las propuestas alternativas. El ETM elabora el PEM para de esta forma contar con una visión en de las diferentes etapas de formulación y además se genera un espacio de convergencia con sus homólogos, la cual permite descubrir las interrelaciones, interdependencias entre las distintas tareas funcionales que se desempeñan al interior de una organización municipal, recopilando información del personal correspondiente en cada área que ayudará a aterrizar su contenido.

Los resultados de dicho ejercicio se pueden apreciar en el siguiente apartado en el Cuadro 23

Se realizó un análisis exhaustivo del PEM anterior, se planteó una propuesta más dinámica, práctica y aterrizada que se vea reflejado en un documento de consulta permanente de acuerdo al quehacer municipal. La matriz que se creó contempla los planes estratégicos exclusivos de este gobierno local como elementos de macro planificación. Las políticas, áreas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos específicos, líneas de acción, proyecto/producto, indicadores objetivamente verificables, responsables/actores.

Cuadro 23. Matrices del Plan de Mediano Plazo, PEM 2018-2023

POLÍTICA	Consolidación de la gestión administrativa eficaz y eficiente para lograr el desarrollo humano local.				
ÁREA ESTRATÉGICA	Desarrollo Institucional Municipal				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTO/ PRODUCTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES
Desarrollar una estructura administrativa eficaz y eficiente de la gestión municipal con transparencia	a. Poner en marcha los procedimientos administrativos para agilizar la estructura organizacional.	1. Gestión administrativa eficaz y eficiente.	1.1. Diagnóstico de los procedimientos administrativos, según el marco normativo vigente.	Diagnóstico realizado. Cumplimiento: Años 2, 3, 4 y 5. 25% por año.	Administrador de Servicios Generales. Encargada de Recursos Humanos. <b>ACTORES:</b> Jefaturas de procesos y subprocesos, Asesoría Legal y Alcaldía Municipal. Archivos
	b. Utilizar los recursos institucionales para brindar mejores servicios cantonales.		1.2. Desarrollo de reglamentos y manuales -nuevos o actualizados- de todos los procesos y subprocesos	Reglamentos y manuales – debidamente realizados. Cumplimiento Años 1, 2, 3, 4 y 5. 25% por año.	Administrador de Servicios Generales y jefaturas de procesos y subprocesos y Asesoría Legal. <b>ACTORES:</b> Funcionarios Municipales y Alcaldía Municipal. Archivos
		2. Promoción de los Intereses y servicios cantonales.	2.1. Ampliación de la estructura organizacional en los procesos de: 1. Control Interno. 2. Contraloría de servicios. 3. Participación ciudadana 4. Cooperación Internacional	Ampliación realizada de la estructura organizacional en los procesos de: 1. Control Interno. 2. Contraloría de servicios. 3. Participación ciudadana 4. Cooperación Internacional Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Encargada de Recursos Humanos y Alcaldía Municipal. <b>ACTORES:</b> Administrador de Servicios Generales Comisión Plan Presupuesto.
		3. Administración transparente de los recursos económicos directos e indirectos.	3.1 Canales de comunicación e información y herramientas tecnológicas para la promoción de la	Efectiva promoción de la transparencia en las acciones municipales, actualizadas. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargada de Prensa y Comunicación, <b>ACTORES:</b> Encargado de Planificación Municipal y Alcaldía Municipales.

			transparencia en las acciones municipales por medio de la metodología de datos abiertos.		
		4. Mejoramiento tecnológico.	4.1. Diseño, administración y compra de modelo con tecnología innovadora que responda a las necesidades de los usuarios.	Modelo diseñado y ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargado de Tecnologías de la información y comunicación. <b>ACTORES:</b> Proceso de Proveduría.
		5. Gestión de recursos humanos: - Clima organizacional. - Capacitación continúa. - Fortalecimiento de la carrera administrativa municipal.	5.1. Diagnóstico del Clima Organizacional.	Diagnóstico del Clima Organizacional, realizado. Cumplimiento: Años 1, 2.	Encargada de Recursos Humanos y Alcaldía Municipal. <b>ACTORES:</b> Funcionarios Municipales.
			5.2. Programa de capacitación y actualización.	Programa de capacitación y actualización, ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargada de Recursos Humanos y Alcaldía Municipal. <b>ACTORES:</b> Jefaturas de Procesos y Subprocesos Funcionarios Municipales.
			5.3. Actualización de los productos y subproductos de la carrera administrativa municipal.	Actualización realizada.	Encargada de Recursos Humanos <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal y Coordinador de Servicio Civil.
		Implementación de las NICSP	Informe anual de avance de implementación	Informe anual de implementación	Encargada de Contabilidad y Presupuesto. <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal.

<b>POLÍTICA</b>	<b>Creación y mejoramiento de espacios públicos e infraestructura social para el beneficio de la comunidad e impulso al uso de las tecnologías de la información y la comunicación en el Cantón.</b>				
<b>ÁREA ESTRATÉGICA</b>	<b>Equipamiento Cantonal</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>PROYECTO/ PRODUCTO</b>	<b>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</b>	<b>RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES</b>
Diseñar y valorar modelo de gestión para la administración interna y externa de espacios públicos e infraestructura cantonal.	a. Inventariar la totalidad de los terrenos de administración municipal y realizar los procesos de traspaso registral. b. Coordinar con las organizaciones público privadas que tienen incidencias en el cantón.	1. Administración de espacios públicos con participación de los Concejos de Distrito.	1.1 Estudio de ubicación geográfica y aspectos legales de estos espacios.	Estudio total: Inventario de los terrenos de administración municipal versus Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargado de Planificación Urbana, de Catastro, Asesoría Legal. <b>ACTORES:</b> Concejos de Distrito.
		2. Administración de la Infraestructura en: recreación, deportes, cultura y bienestar social de niños, jóvenes, adultos medios y adultos mayores.	2.1 Inversión pública en Infraestructura en: recreación, deportes, cultura y bienestar social de niños, jóvenes, adultos medios y adultos mayores.	Inversión pública realizada. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargados de Planificación Urbana y Alcaldía Municipal <b>ACTORES:</b> Concejos de Distrito. ADI's DINADECO
		3. Coordinación con los actores claves de la institucionalidad público-privada en las áreas de infraestructura en: Educación, Salud, Seguridad y Desarrollo Humano.	3.1 Plan del CCCI ejecutado, en las áreas de infraestructura en: Educación, Salud, Seguridad y Desarrollo Humano.	Plan del CCCI ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Alcaldía y la Secretaría Técnica del CCCI. <b>ACTORES:</b> Concejos de Distrito. ADI's DINADECO

POLÍTICA	Implementación de los instrumentos de gestión ambiental y de riesgos en el cantón y promoción del uso de energías limpias				
ÁREA ESTRATÉGICA	Medio Ambiente				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTO/ PRODUCTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES
Poner en marcha los instrumentos de gestión ambiental y de riesgos en el cantón.	a. Aplicar los planes y programas de gestión ambiental y riesgos. b. Coordinación interinstitucional en temas de gestión ambiental y de riesgos.	1. Ejecución del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Alajuelita.	1.1 Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Alajuelita, ejecutado.	Plan ejecutado Cumplimiento: Años 1, 2, 3 y 4.	Proceso de Gestión Ambiental Institucional. <b>ACTORES:</b> Proceso de Administración Tributaria. Departamento Legal. Inspectores y Policía Municipal. Ministerio de Salud.
		2. Ejecución y actualización Plan de Emergencias Cantonal.	2.1 Plan de Emergencias Cantonal ejecutado y actualizado.	Plan ejecutado y actualizado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Comité Municipal de Emergencia y Alcaldía Municipal. <b>ACTORES:</b> CNE.
		3. Ejecución del Programa de Educación Ambiental y de riesgos.	3.1 Programa de Educación Ambiental y de riesgo, ejecutado.	Programa ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Proceso de Gestión Ambiental Institucional <b>ACTORES:</b> CNFL, ACCVC, CNE, PNUD y MAG.
		4. Implementación del PBAE categoría Municipal	4.1 PBAE categoría Municipal, implementado.	Obtención del Galardón del PBAE categoría Municipal. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Proceso de Gestión Ambiental Institucional <b>ACTORES:</b> Funcionarios y Alcaldía Municipal
		5. Diseño y ejecución del Plan de Gestión Ambiental Institucional.	5.1 Plan de Gestión Ambiental Institucional, diseñado y ejecutado.	Plan ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Proceso de Gestión Ambiental Institucional <b>ACTORES:</b> Funcionarios y Alcaldía Municipal

POLÍTICA	Ordenamiento del espacio físico del territorio para el Desarrollo Sostenible.				
ÁREA ESTRATÉGICA	Ordenamiento Territorial.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTO/ PRODUCTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES
Ordenar el territorio del Cantón de Alajuelita.	a. Regular el uso del suelo y del espacio de forma sostenible.	1. Establecimiento de la estrategia de desarrollo en términos del ordenamiento territorial.	1.1. Plan Estratégico Territorial, PET.	Aval del Concejo Municipal. Cumplimiento: Año 1.	Encargado del Proceso de Planificación Urbana. Concejo Municipal. <b>ACTORES:</b> Ministerio de Planificación y Política Económica -MIDEPLAN-
	b. Desarrollar planes de Manejo de la Zona Protectora de los Cerros de Escazú, dentro del Cantón de Alajuelita.	2. Coordinación interinstitucional e inter cantonal para el plan de manejo PM del ZPCE	2.1. Plan de Manejo de del ZPCE.	Gestión Municipal Alcaldía ante el SINAC. Aprobación del SINAC. Cumplimiento: Año 4.	Alcaldía Municipal <b>ACTORES:</b> Sistema Nacional de Áreas de Conservación -SINAC-.
	c. Elaborar el Plan Regulador cantonal.	3. Elaboración y ejecución del Plan Regulador	3.1. Plan Regulador.	Publicación en el Diario Oficial, La Gaceta. Cumplimiento: Año 3.	Encargado del Proceso de Planificador Urbano. Concejo Municipal. <b>ACTORES:</b> Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, INVU.
		4. Ajuste de la viabilidad ambiental	4.1. Análisis de alcance ambiental, AAA y el Reglamento de Desarrollo Sostenible.	Aprobación de la SETENA Cumplimiento: Año 4.	Encargado del Proceso de Planificador Urbano. Concejo Municipal. <b>ACTORES:</b> Secretaría Técnica Nacional Ambiental.

POLÍTICA	Fortalecimiento del campo social local que garantice una mejor condición de vida de los habitantes.				
ÁREA ESTRATÉGICA	<b>Política Social Local</b>				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTO/ PRODUCTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES
Crear un proceso de desarrollo social local, inclusivo, participativo y diverso.	a. Desarrollar iniciativas que promuevan la inclusión de las poblaciones socialmente vulnerables, por medio de diferentes instrumentos y herramientas de implementación.	1. Diseño e implementación del Proceso Desarrollo Social local.	1.1 Habilitación del Proceso de Desarrollo Social local	Reclutamiento y selección del funcionario responsable. Aprobación del Concejo Municipal. Cumplimiento: Año 3.	Alcaldía Municipal y Encargada de Recursos Humanos <b>ACTORES:</b> Concejo Municipal.
		2. Elaboración del Diagnóstico del estado de Desarrollo Social local.	2.1 Diagnóstico del estado de Desarrollo Socio-económico local.	Diagnóstico elaborado. Conocimiento y Aprobación del Concejo Municipal Cumplimiento: Año 4.	Encargado del Proceso Desarrollo Social local. <b>ACTORES:</b> Concejo Municipal.
		3. Formulación de Políticas de Desarrollo Social local.	3.1 Políticas públicas para el Desarrollo Social local	Dos Políticas públicas elaboradas. Cumplimiento: 1 política por año.	Encargado del Proceso Desarrollo Social local. <b>ACTORES:</b> FODEFAP Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
		4. Formulación del plan de trabajo Proceso de Desarrollo Social local.	4.1 Plan de trabajo del Proceso de Desarrollo Social local.	Plan de trabajo elaborado. Cumplimiento: Año 3.	Encargado del Proceso Desarrollo Social local <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal
		5. Fortalecimiento del Programa de Becas Municipales.	5.1 Ampliación y diversificación del Programa de Becas Municipales a otras poblaciones que lo requieren.	Programa de Becas Municipales, ampliado y diversificado. Cumplimiento: Año 4.	Encargado del Proceso Desarrollo Social local <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal y Concejo Municipal.
		6. Coordinación Municipal con el Comité Cantonal de Deportes y recreación.	6.1 Diseño y ejecución del Plan Cantonal de Deportes y recreación.	Plan Cantonal de Deportes y recreación, diseñado y ejecutado. Cumplimiento: Año 3.	Encargado del Proceso Desarrollo Social local <b>ACTORES:</b> Comité Cantonal de Deportes y recreación.

		7. Articulación con Comité Cantonal de la Persona Joven.	7. 1 Evaluación de resultados de los proyectos ejecutados Comité Cantonal de la Persona Joven	Evaluación realizada. Cumplimiento: Año 3.	Encargado del Proceso Desarrollo Social local <b>ACTORES:</b> Comité Cantonal de la Persona Joven.
		8. Fortalecimiento de la Gestión Cultural Municipal.	8.1 Elaboración de la Política Local de Cultura	Política Local de Cultura, elaborada. Cumplimiento: Año 2.	Encargado del Proceso de Gestión Cultural <b>ACTORES:</b> Ministerio de Cultura
			8.2 Desarrollo de reglamentos de cultura	Desarrollo de los 5 reglamentos de Cultura. Cumplimiento: Año 2.	Encargado del Proceso de Gestión Cultural <b>ACTORES:</b> Ministerio de Cultura
			8.3 Adquisición de equipamiento del Subproceso Cultural	Equipamiento del Subproceso Cultural adquisición. Cumplimiento: Año 4.	Encargado del Proceso de Gestión Cultural <b>ACTORES:</b> Ministerio de Cultura
		9. Generar las condiciones para promover las necesidades de las mujeres del cantón en cuanto a la equidad e igualdad de género.	9.1 Diagnóstico para detectar las necesidades de las mujeres del cantón en cuanto a la equidad e igualdad de género.	Diagnóstico realizado. Cumplimiento: Año 2.	Encargada de la Oficina de la Mujer. <b>ACTORES:</b> Encargado del Proceso Desarrollo Social local. Instituto Nacional de la Mujer.
			9.2 Política de igualdad y equidad de género en un proceso participativo.	Política de género elaborada. Cumplimiento: Año 2.	Encargada de la Oficina de la Mujer. <b>ACTORES:</b> Encargado del Proceso Desarrollo Social local. Instituto Nacional de la Mujer.
		10. Fortalecer acciones en beneficio de la niñez, adolescencia, adultos medios y mayores del cantón.	10.1 Proyectos y actividades enfocados en el desarrollo integral de estas poblaciones vulnerables.	Realización de Proyectos y actividades propuestos. Cumplimiento: Año 4.	Encargada de la Oficina de la Mujer. <b>ACTORES:</b> Encargado del Proceso Desarrollo Social local. Instituto Nacional de la Mujer.
		11. Coordinar a nivel interinstitucional el tema del círculo de violencia.	11.1 Coordinación interinstitucional en el tema del círculo de violencia.	Coordinación interinstitucional permanente. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargada de la Oficina de la Mujer. <b>ACTORES:</b> Encargado del Proceso Desarrollo Social local. Instituto Nacional de la Mujer. Otras instituciones de injerencia social.

		12. Crear conciencia y aplicar acciones para el cumplimiento de la ley de protección animal.	12.1 Plan de acción de la Comisión de Bienestar animal.	Plan de acción elaborado.	Encargada de la Oficina de la Mujer. <b>ACTORES:</b> Encargado del Proceso Desarrollo Social local. Instituto Nacional de la Mujer.
--	--	--	---	---------------------------	---

POLÍTICA	Implementación de herramientas estratégicas y operativas para el mejoramiento de la infraestructura vial cantonal.				
ÁREA ESTRATÉGICA	<b>Infraestructura Vial</b>				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTO/ PRODUCTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES
Conservar la infraestructura y red vial cantonal.	Cumplir con el Plan de Conservación Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal. Implementar canales de comunicación, Cumplir a cabalidad con la ley 7600 en todos los ámbitos correspondientes.	1. Ejecución Plan de Conservación Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal.	Depuración del inventario de la red vial.	Inventario depurado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Encargado de la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal. <b>ACTORES:</b> Concejos de Distrito
			Mejoramiento de la red vial cantonal.	Aumento en la cantidad de calles en excelente Cumplimiento: Año 4.	Encargado de la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal. <b>ACTORES:</b> Concejos de Distrito
			Mejoramiento de la infraestructura vial cantonal	Ejecución del Plan Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Encargado de la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal. <b>ACTORES:</b> Concejos de Distrito
		2. Información y comunicación constante, fluida con los Concejos de Distrito, con las organizaciones sociales y ciudadanos en general	Plan de información y comunicación con los Concejos de Distrito, las organizaciones sociales y ciudadanos en general	Plan ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Encargado de Comunicación Social de la UTGVM <b>ACTORES:</b> Concejos de Distrito.
		3. Coordinación con instituciones con injerencia en infraestructura vial.	Coordinación permanente con las diferentes instituciones con injerencia en infraestructura vial	Coordinación realizada. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Encargado de Comunicación Social de la UTGVM <b>ACTORES:</b> Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

POLÍTICA	Generación de mejores oportunidades de emprendedurismo y empleo en la comunidad.				
ÁREA ESTRATÉGICA	<b>Desarrollo Económico Local</b>				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTO/ PRODUCTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES
Fomentar el desarrollo económico local mediante estrategias de mejora en las condiciones del comercio actual y potencial, el emprendedurismo y el empleo en el cantón.	a. Generar el Proceso Desarrollo Económico Local Institucional.	1. Creación del Proceso Desarrollo Económico local	1.1 Creación de la plaza, asignación del espacio y el equipamiento de la oficina.	Estructura organizacional realizada. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Alcaldía Municipal y Encargada de Recursos Humanos. <b>ACTORES:</b> Concejo Municipal.
	b. Consolidar la Cámara de Comercio de Alajuelita.	2. Fortalecimiento de la Cámara de Comercio de Alajuelita.	2.1 Consolidación de la Cámara de Comercio de Alajuelita.	Al menos el 80% de los comercios afiliados a la Cámara de Comercio de Alajuelita. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Encargado del Proceso Desarrollo Económico local <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Alajuelita y Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
	c. Implementar y mejorar las oportunidades de nuevos negocios, emprendedurismo y empleo en el cantón.	3. Formalización de las empresas y microempresas - emprendedurismos-.	3.1 Base de datos de la condición de formalización de todas las PYMES del Cantón de Alajuelita.	Base de datos con un avance de al menos el 80%. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Encargado del Proceso Desarrollo Económico local <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Alajuelita y Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
		4. Fomento del Ecoturismo en el cantón.	4.1 Plan de trabajo elaborado.	Plan de trabajo ejecutado. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Encargado del Proceso Desarrollo Económico local <b>ACTORES:</b> Instituto Costarricense de Turismo. Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Alajuelita y Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
		5. Oportunidades de empleabilidad, tecnificación, idiomas y tecnologías para los ciudadanos del cantón de Alajuelita.	5.1 Coordinación con en CCCI y Comisión Parque de Desarrollo Humano.	Apertura de los procesos de capacitación en las áreas específicas.	Alcaldía Municipal, Secretaria Técnica del CCCI y Encargado del Proceso Desarrollo Económico local. <b>ACTORES:</b> Miembros del CCCI.

POLÍTICA	Generación de mejores oportunidades de emprendedurismo y empleo en la comunidad.				
ÁREA ESTRATÉGICA	<b>Desarrollo Económico Local</b>				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTO/ PRODUCTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	RESPONSABLE/S DIRECTOS / ACTORES
Fomentar el desarrollo económico local mediante estrategias de mejora en las condiciones del comercio actual y potencial, el emprendedurismo y el empleo en el cantón.	d. Generar el Proceso Desarrollo Económico Local Institucional.	1. Creación del Proceso Desarrollo Económico local	1.1 Creación de la plaza, asignación del espacio y el equipamiento de la oficina.	Estructura organizacional realizada. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Alcaldía Municipal y Encargada de Recursos Humanos. <b>ACTORES:</b> Concejo Municipal.
	e. Consolidar la Cámara de Comercio de Alajuelita.	2. Fortalecimiento de la Cámara de Comercio de Alajuelita.	2.1 Consolidación de la Cámara de Comercio de Alajuelita.	Al menos el 80% de los comercios afiliados a la Cámara de Comercio de Alajuelita. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Encargado del Proceso Desarrollo Económico local <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Alajuelita y Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
	f. Implementar y mejorar las oportunidades de nuevos negocios, emprendedurismo y empleo en el cantón.	3. Formalización de las empresas y microempresas - emprendedurismos-.	3.1 Base de datos de la condición de formalización de todas las PYMES del Cantón de Alajuelita.	Base de datos con un avance de al menos el 80%. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Encargado del Proceso Desarrollo Económico local <b>ACTORES:</b> Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Alajuelita y Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
		4. Fomento del Ecoturismo en el cantón.	4.1 Plan de trabajo elaborado.	Plan de trabajo ejecutado. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Encargado del Proceso Desarrollo Económico local <b>ACTORES:</b> Instituto Costarricense de Turismo. Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Alajuelita y Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
		5. Oportunidades de empleabilidad, tecnificación, idiomas y tecnologías para los ciudadanos del cantón de Alajuelita.	5.1 Coordinación con en CCCI y Comisión Parque de Desarrollo Humano.	Apertura de los procesos de capacitación en las áreas específicas.	Alcaldía Municipal, Secretaria Técnica del CCCI y Encargado del Proceso Desarrollo Económico local. <b>ACTORES:</b> Miembros del CCCI.

<b>POLÍTICA</b>	Mejoramiento en la prestación de los servicios públicos por estándares de calidad que brinda el Gobierno Local a la comunidad.				
<b>ÁREA ESTRATÉGICA</b>	<b>Servicios Públicos</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>PROYECTO/ PRODUCTO</b>	<b>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</b>	<b>RESPONSABLE/S</b>
Poner en marcha un programa de mejoramiento en los servicios públicos que brinda el Gobierno Local a la comunidad.	a. Brindar servicios públicos municipales de excelencia.	1. Mejoramiento del servicio de Aseo de Vías.	Servicio de Aseo de Vías, con mantenimiento regular y con implementación de equipo nuevo.	Calificación del IGM-CGR. Encuestas de satisfacción de los usuarios. Servicio de Aseo de Vías, limpias. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargada del Proceso de Gestión Ambiental Institucional. <b>ACTORES:</b> Administrador de Servicios generales y Encargado del Proceso de Proveeduría
		2. Servicio eficaz y eficiente de recolección de residuos sólidos.	Servicio de recolección de residuos sólidos, eficaz y eficiente.	Calificación del IGM-CGR. Encuestas de satisfacción de los usuarios. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Encargada del Proceso de Gestión Ambiental Institucional. <b>ACTORES:</b> Administrador de Servicios generales y Encargado del Proceso de Proveeduría
	b. Actualizar e implementar los reglamentos y procedimientos correspondientes a los servicios públicos brindados.	Ordenamiento jurídico y ampliación del Servicio del Cementerio Municipal.	Cementerio actual ordenado jurídicamente.	100% del terreno del cementerio ordenado jurídicamente. Cumplimiento: Año 1	Administrador de Servicios generales <b>ACTORES:</b> Encargado del Asesoría Legal y Catastro.
			Actualización del Reglamento del actual Cementerio Municipal.	Reglamento del actual Cementerio Municipal, publicado en el diario oficial, La Gaceta. Cumplimiento: Año 1	Administrador de Servicios generales <b>ACTORES:</b> Encargado del Asesoría Legal.
			Compra del terreno para el nuevo Cementerio Municipal –servicios de cremación y el servicio tradicional-	Terreno adjudicado. Cumplimiento: Año 5	Administrador de Servicios generales y Encargado del <b>ACTORES:</b> Encargada del Proceso de Proveeduría
	c. Conocer la demanda de los usuarios del cantón respecto a los servicios públicos que se brindan.	Mantenimiento de parques y zonas verdes.	Implementación del cobro de parques y zonas verdes, con implementación de equipo nuevo.	Apertura del programa tributario de parques y zonas verdes, realizadas. Cumplimiento: Año 3	Encargada del Proceso de Gestión Ambiental Institucional. <b>ACTORES:</b> Administrador de Servicios generales y

					Encargada del Proceso de Proveeduría
				Mantenimiento de parques y zonas verdes	Encargada del Proceso de Gestión Ambiental Institucional. <b>ACTORES:</b> Administrador de Servicios generales
				Calificación del IGM-CGR. Encuestas de satisfacción de los usuarios. Cumplimiento: Año 4 y 5.	Encargada del Proceso de Gestión Ambiental Institucional. <b>ACTORES:</b> Administrador de Servicios generales
		Consolidación del servicio de la Policía Municipal.	Creación de más plazas y la formalización de seguridad ciudadana y policía municipal.	Oficiales nombrados. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.  Estructura organizativa implementada. Cumplimiento: Año 1	Administrador de Servicios generales y Gestor de La Policía Municipal <b>ACTORES:</b> Encargada del Proceso de Recursos Humanos y Encargado del Asesoría Legal.
		Mejoramiento de las instalaciones municipales para brindar servicios de excelente calidad	Construcción del Plantel	Plantel, construido al 100%. Cumplimiento: Año 2	Encargada del Proceso de Gestión Ambiental Institucional UTGV y Proceso de Desarrollo Urbano <b>ACTORES:</b> Administrador de Servicios generales Encargada del Proceso de Recursos Humanos.

## 4. CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO

### 4.1. PRESENTACIÓN

La Estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal y de su alineación con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023 y otros planes estratégicos a nivel local, Nacional e internacional. El PEM se formuló por el ETM y por otros funcionarios municipales líderes y colaboradores de los procesos y subprocesos de este Gobierno Local.

La formulación de la presente estrategia incluye la definición del marco filosófico a su saber: la visión, misión, valores y principios que guiarán en el próximo quinquenio a este Gobierno Local. Asimismo, desarrolla para cada área estratégica de la gestión municipal, las políticas, objetivos y líneas de acción, que son parte del marco táctico. También se trabajó el Plan de Coordinación Interinstitucional, Plan de Seguimiento y Evaluación y Plan de Mejora Institucional.

La formulación de la presente estrategia incluye la definición de la visión, misión, valores y principios que guiarán en el próximo quinquenio al Gobierno Local de Alajuelita.

### 4.2. LA VISIÓN MUNICIPAL

La visión es la imagen de futuro o condición deseada para la organización municipal. En ella se define, imagina, proyecta o visualiza el horizonte a dónde quiere llegar el Gobierno Local de Alajuelita en el próximo quinquenio.

La visión permite trabajar juntos, con direccionalidad, por el Gobierno Local de Alajuelita que sea capaz de responder a las aspiraciones, demandas y potencialidades de un cantón.

Para la definición de la visión ha sido considerado lo siguiente:

- La normativa en torno al régimen municipal,
- El perfil o estado de situación del Gobierno Local de Alajuelita.
- Las aspiraciones y propuestas de desarrollo que emanan de la ciudadanía y que perfilan una ruta cantonal de desarrollo humano y que se encuentran plasmadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023
- La visión y misión que van a regir al el Gobierno Local de Alajuelita:

### 4.3. VISIÓN MUNICIPAL:

Se realizó un análisis de la visión actual y el ETM sugiere con la nueva propuesta de mediano plazo sugerir los cambios pertinentes para lograr la congruencia con los nuevos retos del futuro y no quedarse rezagado, así mismo la visión sugerida es clara, precisa y concisa lo que contribuye a su fácil manera de memorizarla y así ponerla en práctica, por los actores clave internos y externos de este municipio

Seremos el Gobierno Local líder, responsable del desarrollo sostenible del cantón, que promueve la calidad de vida de sus habitantes

#### 4.4. LA MISIÓN MUNICIPAL

La misión de la Municipalidad permite definir cuál es su razón de ser, qué está llamada a ser y a hacer en un plazo determinado, en este caso, en el próximo quinquenio. También es necesario que exprese sus particularidades/ su identidad, lo que hace, para qué lo hace y por qué. Remite a las características de su organización, de sus recursos, de sus experiencias, de su entorno social, económico, político, etc.

A continuación se registra la misión que de manera participativa y concertada, la cual se propuso una opción más corta, aterrizada y congruente a los lineamientos estratégicos en esta actualización del PEM.

Somos el Gobierno Local que mejora la calidad de vida de los Alajueliteños.

#### 4.5. LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Se ha asumido el desarrollo humano como el norte que guíe el desarrollo integral del cantón y de la acción municipal. Ello implica un compromiso y una práctica orientada por la generación de condiciones para ampliar el acceso a las oportunidades, el fortalecimiento de las capacidades humanas en un contexto de libertad y de reconocimiento de las especificidades, historia particular y vocación de cada territorio. En este sentido interesa direccionar el aporte de la Municipalidad.

La noción de Desarrollo Humano tiene asociados un conjunto de valores y principios.

Los **valores** son cualidades, características deseables o esperables en el comportamiento individual y social de las personas y sus instituciones, y son culturalmente construidos y transmitidos.

Los **principios** son actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción práctica que permite concretar, materializar determinados valores. Los principios son un nivel de operacionalización, de formas de “aterizaje” de los valores.

Seguidamente y luego de un extenso análisis por parte del ETM, se replantearon los valores y principios de este gobierno local con el fin de que armonicen con las actuales líneas estratégicas de este municipio, y que lo conduzcan a no perder el rumbo y que su labor esté orientada a la consecución de valores y principios de alto nivel de cumplimiento de acuerdo a la dinámica de la administración pública nacional e internacional, así como la corte mundial.

Cuadro 24 Valores y Principios que guían el Plan Estratégico Municipal.

VALORES	PRINCIPIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia,</li> <li>• Respeto,</li> <li>• Responsabilidad,</li> <li>• Solidaridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética,</li> <li>• Eficacia,</li> <li>• Eficiencia,</li> <li>• Democracia participativa,</li> <li>• Asociatividad,</li> <li>• Buen Gobierno,</li> <li>• Sostenibilidad y Responsabilidad social.</li> </ul>

A partir de la propuesta se denota, que los valores, principios hacen referencia a los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Por tanto, dicha orientación se encuentre reflejada en las tablas de planificación estratégica que se presentan en este informe.

#### 4.6. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se propone la siguiente modificación al objetivo general del Plan Estratégico Municipal: Fortalecer las competencias y capacidades institucionales para la gestión de Desarrollo Humano Local.

Alcanzar el desarrollo local para la mejora de la calidad de vida de los habitantes, por medio de un instrumento de planificación de mediano plazo, que permita el seguimiento y evaluación de las líneas de acción estratégicas propuestas.

#### 4.7. ÁREAS ESTRATÉGICAS, POLÍTICAS, Y LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.

Esta parte del Plan Estratégico Municipal (PEM) contribuye a que haya coherencia interna entre la visión y la misión, los valores y principios con la estrategia a seguir en la gestión y acciones municipales concretas que estén impregnadas de transparencia, rendición de cuentas y un buen uso de las finanzas propias y los fondos públicos que administra.

Esa armonización interna viene dada por la relación medio/fin: de las acciones estratégicas hacia la visión, misión valores y principios.

Las políticas son orientaciones estratégicas generales que buscan desarrollar una acción convergente y surgida del diálogo y acuerdo entre actores involucrados en los fines y funciones municipales. La definición de las políticas por área estratégica municipal, ha significado responsabilidad social y toma de decisiones. Las políticas definen el rumbo de las acciones para garantizar que se van a realizar cambios que permitan a este Gobierno Local cumplir mejor su responsabilidad y funciones. Son útiles para decidir cómo direccionar los recursos y para ejercer control y auditoría sobre la ejecución de las políticas. Una política es un compromiso en una dirección y no en otra. Por eso es que constituyen el puente entre los objetivos y los valores. Establece el puente, define las condiciones generales para articular la visión, misión, valores y principios con los objetivos y acciones.

Los **objetivos** expresan el cambio buscado, esperado, con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas a partir de las expectativas que se encuentran expresadas en la visión. Constituyen el conjunto de estados positivos y viables que, de manera encadenada conseguirán cumplir las políticas y así alcanzar la visión propuesta. Son directrices de cambio a partir del estado de situación actual.

Un análisis medios-fines permite organizarlos y distinguir los objetivos generales y específicos (el árbol de objetivos) Hay una relación deductiva/inductiva entre ellos.

Una adecuada definición y redacción de objetivos permite generar una estrategia, un conjunto ordenado, coherente y articulado de líneas de acción que haga posible conseguir los objetivos.

Las **líneas de acción** definen con precisión ideas concretas, iniciativas, alternativas que se han considerado prioritarias para orientar el cambio. Permiten, en un futuro, pensar y organizar las actividades que hay que hacer para lograrlo, quienes las harán, qué recursos requieren y qué tiempo requieren. Todas ellas se tomaron en consideración para ser utilizadas de la manera más eficaz y eficiente y así poder transitar entre un instrumento de planificación de mediano plazo que orienta al de corto plazo, como es el caso del Plan Anual Operativo de ese Gobierno Local.

A continuación se trabajó en la construcción de: áreas estratégicas, políticas y líneas de acción a partir de las 8 diferentes áreas estratégicas municipales que conforman el Plan Estratégico Municipal:

Cuadro 25. Líneas de acción para cada política estratégica.

ÁREA ESTRATÉGICA	POLÍTICA	LÍNEAS DE ACCIÓN
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Consolidación de la gestión administrativa eficaz y eficiente para lograr el desarrollo humano local.	Eficiente y eficaz en la gestión. Promover los intereses y servicios cantonales. Administración transparente de los recursos económicos directos e indirectos. Mejoramiento tecnológico. Gestión de recursos humanos: -Capacitación continua. -Clima organizacional. -Fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y actualización de los manuales de puestos.
EQUIPAMIENTO CANTONAL	Creación y mejoramiento de espacios públicos e infraestructura social para el beneficio de la comunidad.	PCDHL Plan de la Administración Actual Espacios públicos y mejoras comunales: Infraestructura en recreación, educación, deportes, salud, seguridad, bienestar social de niños y adultos mayores.
MEDIO AMBIENTE	Implementación de los instrumentos de gestión ambiental y de riesgos en el cantón.	Ejecución y actualización PGIRSV Educación Ambiental Plan de Emergencias.
ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Ordenamiento del espacio físico del territorio cantonal para la buena convivencia vecinal.	Plan Regulador: IFAS. Estudios Hidrogeológicos-residencial- Plan Maestro Conformar la Comisión de Plan Regulador. Competencia del Plan Regulador.
POLÍTICA SOCIAL LOCAL	Fortalecimiento del campo social local que garantiza una mejor condición de vida de los habitantes.	Inclusiva Participativa Diversa Deportes Cultura Recreación Derechos Identidad Sana convivencia
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	Implementación y mejoramiento de oportunidades de emprendedurismo y empleo en la comunidad.	Fortalecimiento al comercio. Formalización de las empresas y microempresas. Emprendedurismo. Fomento del Ecoturismo. Oportunidades.

ÁREA ESTRATÉGICA	POLÍTICA	LÍNEAS DE ACCIÓN
		Empleabilidad. Tecnificación. Idiomas. Tecnologías.
SERVICIOS PÚBLICOS	Mejoramiento y Consolidación de la prestación de los servicios públicos que brinda el gobierno local a la comunidad.	Creación y mantenimiento Tasas de zonas verdes. Aseo de vías Recolección de residuos. Seguridad Cementerio Mantenimiento de parques.
INFRAESTRUCTURA VIAL	Implementación de herramientas estratégicas y operativas para el mejoramiento de la infraestructura vial cantonal.	Plan Quinquenal de Conservación y Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal. Competitividad. Accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CAPÍTULO V INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.

### 5.1. PRESENTACIÓN

Como parte de la ejecución de un proyecto y partiendo desde la planificación del marco lógico es necesario contemplar en los procesos de planificación las etapas de seguimiento y la evaluación, con el fin de verificar y mejorar acciones concretas de ejecución, las cuales, para efectos del presente Plan Estratégico del Gobierno Local de Alajuelita, se han considerado y se mencionan a continuación.

### 5.2. ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Como parte del proceso de planificación se establecieron áreas estratégicas municipales con sus respectivas políticas, objetivo estratégico, objetivos específicos, indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación, condiciones de éxito o supuestos y resultados esperados/mejora. Asimismo, con el fin de garantizar que en un futuro cada línea sea ejecutada, se establece a priori medios o fuentes de verificación con sus condiciones de éxitos- condiciones externas a la realidad municipal- y que se consideran necesarios para que se cumpla la ejecución del Plan.

Para ello se es necesario conocer para el presente PEM que se entenderá como Indicadores objetivamente verificables, Medios de Verificación, y Supuestos o Condiciones de Éxito, los cuales se describen a continuación:

Los **Indicadores Objetivamente Verificables (IOV)**: Es la meta que permite valorar si se está cumpliendo los objetivos planteados. Debe ser claro y preciso.

Las **Fuentes de Verificación**: se refiere a las fuentes o medios confiables que permitirán recoger información o datos para corroborar que efectivamente se cumplió con los indicadores propuestos. Pueden ser registros, informes, actas, entrevistas, observación técnica, contratos, ejecución presupuestaria, etc.

Las **Condiciones de Éxito o Supuestos**: son aquellas condiciones que deben estar para que el plan se realice pero que no dependen del Gobierno Local que ejecuta el Plan Estratégico Municipal. En caso de que no se encuentren presentes le introduce niveles de riesgo al proyecto. El instrumento que a continuación se presenta puede ser ajustado a medida que se avance en el proceso de ejecución del mismo.

Los **Resultados Esperados/Mejora**: Son aquellas situaciones que resulten según lo esperado o que aporten a la mejora de cada proceso o línea de acción ejecutada.

A continuación, se introduce la matriz que permite consignar toda esta información de manera resumida:

### 5.2.1. Matriz de Plan de Seguimiento y Evaluación.

Impactos esperados del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal 2018-2023

#### 5.2.1.1. ÁREA ESTRATÉGICA: Desarrollo Institucional Municipal

**POLÍTICA:** Consolidación de la gestión administrativa eficaz y eficiente para lograr el desarrollo humano local y el impulso del uso de tecnologías de la información y comunicación en la institución.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Desarrollar una estructura administrativa eficaz y eficiente de la gestión municipal con transparencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS/MEJORA
a. Poner en marcha los procedimientos administrativos para agilizar la estructura organizacional.	Diagnóstico de los procedimientos administrativos, según el marco normativo vigente realizado. Cumplimiento: Años 2, 3, 4 y 5 y en total 25% anual.	Correspondencia, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Cumplimiento de fechas de entrega de los productos. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones del equipo ejecutor con los actores clave.	Procedimientos administrativos eficaces y ágiles.
a. Utilizar los recursos institucionales para brindar mejores servicios cantonales.	Reglamentos, manuales y proyectos de ley - nuevos o actualizados- de todos los procesos y subprocesos – debidamente realizados. Años 1, 2, 3, 4 y 5 cumplimiento: 25% por año.	Correspondencia, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Cumplimiento de fechas de entrega de los productos. Autorizaciones. Contenido presupuestario institucional para la publicación digital de todos los Reglamentos y manuales. Verificación de avances.	Instrumentos jurídicos que brindan respaldo al quehacer municipal

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS/MEJORA
	<p>Ampliación de la estructura organizacional en los procesos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control Interno.</li> <li>2. Contraloría de servicios.</li> <li>3. Participación ciudadana</li> <li>4. Cooperación Internacional</li> </ol> <p>En la estructura organizacional en los procesos de Control Interno, Participación Ciudadana y la Contraloría de Servicios, realizada Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.</p>	<p>Aperturas del nombramiento de los funcionarios de estos procesos y subprocesos. Correspondencia, oficios.</p>	<p>Contenido presupuestario institucional Apertura del proceso de reclutamiento y selección de las nuevas plazas. Autorizaciones.</p>	<p>Estructura organizacional robustecida y ampliada con otros procesos y subprocesos.</p>
	<p>Promoción realizada de los canales de comunicación e información y herramientas tecnológicas para la promoción de la transparencia en las acciones municipales por medio de la metodología de datos abiertos. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.</p>	<p>Notas periodísticas Correspondencia, oficios, actas, listas de asistencia y registro fotográficos.</p>	<p>Cumplimiento de fechas de entrega de los productos. Autorizaciones. Contenido presupuestario institucional Verificación de avances.</p>	<p>Población informada y consciente del trabajo del Gobierno Local.</p>
	<p>Diseño, administración y compra de modelo con tecnología innovadora que responda a las necesidades de los usuarios, diseñadas y ejecutadas. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.</p>	<p>Correspondencia, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.</p>	<p>Proformas de equipo y el equipo adquirido. Ampliación del modelo de tecnología del SAM. Cumplimiento de fechas de entrega de los productos. Autorizaciones. Contenido presupuestario institucional Verificación de compras.</p>	<p>Gobierno local con tecnología de punta que garantiza ser un modelo ágil en cuanto al acceso y administración de la información.</p>
	<p>Diagnóstico del Clima Organizacional, realizado. Plan de acción de mejora en el clima organizacional.  Cumplimiento: Años 1, 2.</p>	<p>Talleres de participación, Aplicación de encuestas, Correspondencia, oficios, actas, informes, listas de</p>	<p>Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de fechas de entrega de los productos. Proformas de equipo y el equipo adquirido. Ampliación del modelo de tecnología del SAM.</p>	<p>Conocimiento real del Clima Organizacional.  Plan de acción de mejora en el clima organizacional.</p>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS/MEJORA
		asistencia y registro fotográficos.	Autorizaciones.	
	Programa de capacitación y actualización, ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Talleres de capacitación, Aplicación de encuestas de calidad de servicio, correspondencia, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de fechas de entrega de los productos. Proformas de equipo y el equipo adquirido. Ampliación del modelo de tecnología del SAM. Autorizaciones	Personal municipal con mejores competencias personales y laborales.
	Actualización realizada de los productos y subproductos de la carrera administrativa municipal.	Sesiones de trabajo, correspondencia, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de fechas de entrega de los productos. Autorizaciones. Reglamento	Funcionarios que llevan a cabo una labor con responsabilidad y seguridad jurídica.

### 5.2.1.2. ÁREA ESTRATÉGICA: Equipamiento Cantonal.

**POLÍTICA:** Creación y mejoramiento de espacios públicos e infraestructura social para el beneficio de la comunidad e impulso al uso intensivo de las tecnologías de la Información y la comunicación en el Cantón.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Diseñar y valorar modelo de gestión para la administración interna y externa de espacios públicos e infraestructura cantonal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
Inventariar la totalidad de los terrenos de administración municipal y realizar los procesos de traspaso registral. Coordinar con las organizaciones público privadas que tienen incidencias en el cantón.	Estudio total: Inventario de los terrenos de administración municipal. Trasposos registrales correspondientes. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Cumplimiento de fechas de entrega del producto. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones del equipo ejecutor con los actores clave.	Totalidad de terrenos inscritos registralmente a nombre del gobierno local. Facilidad para ejecución de proyectos en terrenos inscritos a nombre del gobierno local.
	Inversión pública realizada. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de fechas de entrega del producto. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones del equipo ejecutor con los actores clave. Proformas de materiales y los materiales adquiridos.	Población satisfecha con las obras ejecutadas y conscientes del trabajo del Gobierno Local.
	Plan del CCCI ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de fechas de entrega de productos. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones del equipo ejecutor con los actores clave.	Proyectos realizados por el CCCI según el plan establecido.

### 5.2.1.3. ÁREA ESTRATÉGICA: Medio Ambiente

**POLÍTICA:** Implementación de los instrumentos de gestión ambiental y de riesgos en el cantón y promoción del uso de energías limpias en el cantón.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Poner en marcha los instrumentos de gestión ambiental y de riesgos en el cantón.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
a. Aplicar los planes y programas de gestión ambiental y riesgos. b. Coordinar interinstitucionalmente en temas de gestión ambiental y gestión del riesgo.	Plan GIRSV ejecutado Cumplimiento: Años 1, 2, 3 y 4.	Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de actividades a realizar. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones del equipo ejecutor con los actores clave. Proformas de materiales y los materiales adquiridos.	Ejecución del plan.
	Plan de Emergencias Cantonal ejecutado y actualizado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Comunicación municipal con la CNE para el monitoreo de procesos de gestión riesgo o emergencia.	Ejecución del Plan de Emergencias Cantonal
	Programa de EA ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo, planificación, convocatoria, ejecución de talleres, minutas, oficios, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Planificación y coordinación interinstitucional. Apoyo logístico y financiero de otras instituciones.	Ejecución del Programa de Educación Ambiental.
	Obtención del Galardón del PBAE categoría Municipal. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo, planificación, convocatoria, ejecución de talleres, minutas, oficios, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Planificación y coordinación interna de las diferentes dependencias.	Obtención y conservación del Galardón del PBAE categoría Municipal

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
	Programa PGAI ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo, planificación, convocatoria, ejecución de talleres, minutas, oficios, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Planificación y coordinación interna de las diferentes dependencias.	Ejecución del PGAI

### 5.2.1.4. ÁREA ESTRATÉGICA: Ordenamiento Territorial.

**POLÍTICA:** Ordenamiento del espacio físico del territorio para el Desarrollo Sostenible.

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
a. Regular el uso del suelo y del espacio de forma sostenible.	Aval del Concejo Municipal del PET. Cumplimiento: Año 1.	Correspondencia, sesiones de trabajo, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de actividades a realizar. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones del equipo ejecutor con los actores clave. Influencia para el aval respectivo.	Acuerdo municipal e implementación del PET.
b. Desarrollar planes de Manejo de la Zona Protectora de los Cerros de Escazú, dentro del Cantón de Alajuelita.	Gestión Municipal Alcaldía ante el SINAC y Aprobación del SINAC del PM de la ZPCE dentro del cantón Cumplimiento: Año 4.	Correspondencia, sesiones de trabajo, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Estrategia de promoción de la elaboración del PM de la ZPCE dentro del cantón Influencia para el aval respectivo. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones del equipo ejecutor con los actores clave.	Implementación del PM de la ZPCE dentro del cantón
c. Elaborar el Plan Regulador cantonal.	Publicación en el Diario Oficial, La Gaceta. De la vigencia del Plan Regulador. Cumplimiento: Año 3.	Correspondencia, sesiones de trabajo, oficios, actas, informes, publicidad, convocatoria de la audiencia pública, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de actividades a realizar. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones interinstitucionales. Influencia para el aval respectivo.	Implementación del Plan Regulador.
	Aprobación de la SETENA de la Viabilidad Final Ambiental. Cumplimiento: Año 3.	Correspondencia, sesiones de trabajo, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Contenido presupuestario institucional Cumplimiento de actividades a realizar. Autorizaciones. Verificación de avances. Coordinaciones interinstitucionales. Influencia para el aval respectivo.	Plan Regulado con Viabilidad Ambiental.

### 5.2.1.5. ÁREA ESTRATÉGICA: Política Social Local

**POLÍTICA:** Fortalecimiento del campo social local que garantice una mejor condición de vida de los habitantes.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Crear un proceso de desarrollo social local, inclusivo, participativo y diverso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
a. Desarrollar iniciativas que promuevan la inclusión de las poblaciones socialmente vulnerables, por medio de diferentes instrumentos y herramientas de implementación.	Reclutamiento y selección del funcionario responsable. Aprobación del Concejo Municipal. Cumplimiento: Año 3.	La acción de personal del funcionario responsable. Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios.	Contenido presupuestario. Aprobación del Concejo Municipal.	Nombramiento de la persona responsable y el acuerdo y aprobación del Concejo Municipal
	Diagnóstico del estado de Desarrollo Social local elaborado. Conocimiento y Aprobación del Concejo Municipal Cumplimiento: Año 4.	Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos.	Logística y recursos económicos.	Resultados de diagnóstico del estado de Desarrollo Social local.
	Dos Políticas públicas para el Desarrollo Social local y de equidad e igualdad de género elaboradas. Cumplimiento: 1 política por año.	Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Aprobación del Concejo Municipal	Aprobación y vigencia de las dos Políticas públicas locales.
	Plan de trabajo elaborado del Proceso de Desarrollo Social local. Cumplimiento: Año 3.	Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Logística y recursos económicos.	Acciones concretas para el Desarrollo Social local.
	Programa de Becas Municipales, ampliado y diversificado. Cumplimiento: Año 4.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Cumplimiento de las leyes y reglamentos.	Ampliación y diversificación del programa de Becas Municipales, Menor deserción escolar y colegial. Población con mayor cualificación técnica para la incorporación al mercado laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
	Plan Cantonal de Deportes y recreación, diseñado y ejecutado. Cumplimiento: Año 3.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Aprobación del Concejo Municipal.	Mejor coordinación y mayor eficiencia y eficacia en los recursos públicos invertidos.
	Realización de la Evaluación de resultados de los proyectos ejecutados del Comité Cantonal de la Persona Joven. Cumplimiento: Año 3.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Aprobación del Concejo Municipal.	Aplicación de los resultados de la evaluación que refleje una población joven con valores y principios y con la incorporación a la participación ciudadana.
	Política Local de Cultura, elaborada. Cumplimiento: Año 2.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Aprobación del Concejo Municipal.	Aprobación y vigencia de la política.
	Desarrollo de los 5 reglamentos de Cultura. Cumplimiento: Año 2.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Aprobación del Concejo Municipal	Publicación y ejecución de los reglamentos.
	Adquisición del equipamiento del Subproceso Cultural Cumplimiento: Año 4.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Contenido presupuestario.	Disponibilidad y uso del equipamiento.
	Diagnóstico para detectar las necesidades de las mujeres del cantón en cuanto a la equidad e igualdad de género realizado. Cumplimiento: Año 2.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Logística y recursos económicos.	Aplicación de los resultados de diagnóstico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
	Política de género elaborada. Cumplimiento: Año 2.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Aprobación del Concejo Municipal.	Aprobación y vigencia de la política.
	Realización de proyectos y actividades enfocados en el desarrollo integral de estas poblaciones vulnerables. Cumplimiento: Año 4.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. .	Ejecución de los proyectos y actividades que se vean reflejados desarrollo integral de estas poblaciones vulnerables en el cantón.
	Coordinación interinstitucional permanente. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo CCCI, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. .	Ejecución del Proyectos y actividades.
	Plan de acción de la Comisión de Bienestar animal elaborado.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, sesiones de trabajo CCCI, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Contenido presupuestario, trabajo en equipo y voluntad política. .	Ejecución del Plan de acción,

### 5.2.1.6. ÁREA ESTRATÉGICA: Desarrollo Económico Local

**POLÍTICA:** Generación de mejores oportunidades de emprendedurismo y empleo en la comunidad.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Fomentar el desarrollo económico local mediante estrategias de mejora en las condiciones del comercio actual y potencial, el emprendedurismo y el empleo en el cantón.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
a. Generar el Proceso Desarrollo Económico Local Institucional.	Estructura organizacional del Proceso Desarrollo Económico local realizada. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Logística y recursos económicos.	Acciones concretas del Proceso Desarrollo Económico local
b. Consolidar la Cámara de Comercio de Alajuelita.	Al menos el 80% de los comercios afiliados a la Cámara de Comercio de Alajuelita. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo. Voluntad de las partes involucradas.	Logro del 80% de los comercios afiliados a la Cámara de Comercio de Alajuelita.
c. Implementar y mejorar las oportunidades de nuevos negocios, emprendedurismo y empleo en el cantón.	Base de datos con un avance de al menos el 80%. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo. Logística y recursos económicos.	Avance de al menos el 80% de la Base de datos.
	Plan de trabajo del Ecoturismo en el cantón ejecutado. Cumplimiento: Años 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Logística y recursos económicos.	Ejecución del plan de trabajo del ecoturismo en el cantón.
	Apertura de los procesos de capacitación en las áreas específicas de empleabilidad, tecnificación, idiomas y tecnologías.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Logística y recursos económicos.	Realización de los procesos de capacitación.

### 5.2.1.7. ÁREA ESTRATÉGICA: Infraestructura Vial

**POLÍTICA:** Implementación de herramientas estratégicas y operativas para el mejoramiento de la infraestructura vial cantonal.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Conservar la infraestructura y red vial cantonal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
<p>a. Cumplir con el Plan de Conservación Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal.</p> <p>b. Implementar canales de comunicación.</p> <p>c. Cumplir a cabalidad con la ley 7600 en todos los ámbitos correspondientes.</p>	Inventario de la red vial depurado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Correspondencia, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Logística y recursos económicos.	Depuración y actualización del Inventario de la red vial
	Aumento en la cantidad de calles en excelente estado. Cumplimiento: Año 4.	Correspondencia, coordinación interinstitucional, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Logística y recursos económicos.	Calles en excelente estado.
	Ejecución del Plan de Conservación Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal.  Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Logística y recursos económicos.	Ejecución del Plan de Conservación Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal.
	Plan de información y comunicación con los Concejos de Distrito, las organizaciones sociales y ciudadanos en general ejecutado. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política. Logística y recursos económicos.	Ejecución Plan de información y comunicación con los Concejos de Distrito, las organizaciones sociales y ciudadanos en general
	Coordinación permanente con las diferentes instituciones con injerencia en infraestructura vial realizada. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, coordinación interinstitucional, minutas, oficios, actas, informes, listas de asistencia y registro fotográficos	Trabajo en equipo y voluntad política.	Realización Coordinación permanente con las diferentes instituciones con injerencia en infraestructura vial

### 5.2.1.8. ÁREA ESTRATÉGICA: Servicios Públicos

**PO LÍTICA:** Mejoramiento en la prestación de los servicios públicos que brinda el Gobierno Local a la comunidad.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Poner en marcha un programa de mejoramiento en los servicios públicos que brinda el Gobierno Local a la comunidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
a. Brindar servicios públicos municipales de excelencia.	En cuanto al mejoramiento del servicio de Aseo de Vías: Mejorar la calificación del IGM-CGR. Encuestas de satisfacción de los usuarios. Servicio de Aseo de Vías, limpias. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Logística y recursos económicos.	Mejoramiento del servicio de aseo de vías.
b. Actualizar e implementar los reglamentos y procedimientos correspondientes a los servicios públicos brindados.	En cuanto al servicio eficaz y eficiente de recolección de residuos sólidos. Calificación del IGM-CGR. Encuestas de satisfacción de los usuarios. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Logística y recursos económicos.	Mejoramiento del servicio eficaz y eficiente de recolección de residuos sólidos.
c. Conocer la demanda de los usuarios del cantón respecto a los servicios públicos que se brindan	100% del terreno del cementerio ordenado jurídicamente. Cumplimiento: Año 1	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Logística y asesoría técnica.	100% del terreno del cementerio ordenado jurídicamente.
	Reglamento del actual Cementerio Municipal, publicado en el diario oficial, La Gaceta. Cumplimiento: Año 1	Sesiones de trabajo entre los actores clave.	Trabajo en equipo y voluntad política. Contenido presupuestario. Aprobación del Concejo Municipal	Publicación y ejecución del reglamento.
	Respecto a la compra del terreno para el nuevo Cementerio Municipal –servicios de cremación y el servicio tradicional- Terreno adjudicado. Cumplimiento: Año 5	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Contenido presupuestario, voluntad política y asesoría técnica.	Adquisición del terreno del cementerio nuevo con todos sus servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS	RESULTADOS ESPERADOS
	Respecto a la Implementación del cobro de parques y zonas verdes, con implementación de equipo nuevo: Apertura del programa tributario de parques y zonas verdes, realizadas. Cumplimiento: Año 3 Calificación del IGM-CGR. Encuestas de satisfacción de los usuarios. Cumplimiento: Año 4 y 5.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Logística y recursos económicos.	Implementación del cobro de parques y zonas verdes, con la adquisición de equipo nuevo.
	Respecto a la creación de más plazas y la formalización de seguridad ciudadana y policía municipal: Oficiales nombrados. Cumplimiento: Años 1, 2, 3, 4 y 5. Estructura organizativa implementada. Cumplimiento: Año 1	La acción de personal de nuevos funcionarios. Correspondencia, sesiones de trabajo, minutas, oficios.	Contenido presupuestario. Aprobación del Concejo Municipal.	Nombramiento de los oficiales.
	Plantel, construido al 100%. Cumplimiento: Año 2	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Contenido presupuestario, logística y asesoría técnica.	Plantel construido y en uso.
	Traslado al Plantel Cumplimiento: Años 3 y 4.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Contenido presupuestario, logística para el traslado.	Plantel en función.

### **5.3. LA PROYECCIÓN DE INGRESOS**

A continuación se anexa dos imágenes que se alimenta con la información del presupuesto histórico y con los porcentajes de crecimiento/disminución esperado según los Indicadores objetivamente verificables que se presentaron en las matrices anteriores. Con estos datos, se genera un cálculo automático de la proyección para cada año que compone el quinquenio para el que ha sido diseñado el Plan Estratégico de este Gobierno Local.

A continuación se agrega la Matriz de Proyección de Ingresos, para ver con mayor claridad en contenido y orden de la misma.

Cuadro 26 Proyección de Ingresos.

Anexo 7

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA  
 ADMINISTRACION TRIBUTARIA  
 TRIBUTOS MUNICIPALES  
 INGRESOS PROYECTADOS 2019-2020-2021-2022-2023

TRIBUTOS	INGRESOS REALES 2018	INGRESOS PROYECTADOS 2019-2023																
		Presupuesto ordinario 2019	crecimiento económico (2018-2019)	crecimiento % (2018-2019)	Proyección 2020	crecimiento económico (2019-2020)	crecimiento % (2019-2020)	Proyección 2021	crecimiento económico (2020-2021)	crecimiento % (2020-2021)	Proyección 2022	crecimiento económico (2021-2022)	crecimiento % (2021-2022)	Proyección 2023	crecimiento económico (2022-2023)	crecimiento % (2022-2023)	Crecimiento Económico del 2019 al 2023	Crecimiento Económico % del 2019 al 2023
Impuesto de Bienes Inmuebles	\$466,7	\$500,0	\$33,3	7,1%	\$540,0	\$40,0	8,0%	\$582,2	\$42,2	8,0%	\$629,9	\$46,7	8,0%	\$680,2	\$50,4	8,6%	\$180,2	36,0%
Inventos Municipales	\$319,7	\$410,0	\$90,3	28,2%	\$422,9	\$12,9	3,0%	\$435,0	\$12,7	3,0%	\$448,0	\$13,0	3,0%	\$461,5	\$13,4	3,0%	\$141,5	32,0%
Servicios de recolección, transporte, disposición y tratamiento de desechos sólidos	\$619,1	\$650,0	\$30,7	5,0%	\$695,5	\$45,5	7,0%	\$744,2	\$48,7	7,0%	\$796,3	\$52,1	7,0%	\$852,0	\$55,7	7,0%	\$202,0	31,1%
Servicio de aseo de vías y sitios públicos	\$180,1	\$188,0	\$7,7	4,3%	\$201,2	\$13,2	7,0%	\$215,2	\$14,1	7,0%	\$230,3	\$15,1	7,0%	\$246,4	\$16,1	7,0%	\$66,4	31,1%
Patentes de expendio y comercialización de bebidas con contenido alcohólico	\$58,0	\$60,0	\$2,0	3,4%	\$60,0	\$0,0	0,0%	\$60,0	\$0,0	0,0%	\$60,0	\$0,0	0,0%	\$60,0	\$0,0	0,0%	\$0,0	0,0%
Seguridad y vigilancia para la Comunidad		\$160,0			\$179,2	\$19,2	12,0%	\$200,7	\$21,5	12,0%	\$224,8	\$24,1	12,0%	\$251,6	\$27,0	12,0%	\$91,6	57,4%
<b>TOTALES</b>	<b>\$1.644,0</b>	<b>\$1.968,0</b>	<b>\$324,0</b>	<b>19,7%</b>	<b>\$1.938,2</b>	<b>\$130,2</b>	<b>6,6%</b>	<b>\$2.238,3</b>	<b>\$300,1</b>	<b>4,7%</b>	<b>\$2.380,2</b>	<b>\$141,9</b>	<b>6,7%</b>	<b>\$2.551,0</b>	<b>\$162,7</b>	<b>6,8%</b>	<b>\$583,9</b>	<b>29,7%</b>

Lic. Edwin Alemán Villalobos  
 Administrador Tributario

Fuente: Anexo 1

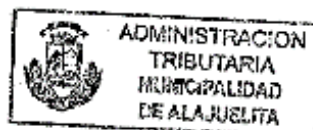



MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA  
ADMINISTRACION TRIBUTARIA  
TRIBUTOS MUNICIPALES  
INGRESOS REALES  
PERIODOS 2014-2015-2016-2017-2018

TRIBUTOS	INGRESOS REALES														
	2014	2015	crecimiento económico (2014-2015)	crecimiento % (2014-2015)	2016	crecimiento económico (2015-2016)	crecimiento % (2015-2016)	2017	crecimiento económico (2016-2017)	crecimiento % (2016-2017)	2018	crecimiento económico (2017-2018)	crecimiento % (2017-2018)	crecimiento económico (2014-2018)	crecimiento % 2014-2018)
Impuesto de bienes Inmuebles	€251,2	€280,1	€28,9	11,5%	€330,8	€50,7	18,1%	€474,2	€93,4	28,2%	€466,7	€42,5	10,0%	€215,5	85,8%
Patentes Municipales	218,4	232,8	€14,4	6,6%	€265,0	€32,2	13,8%	325,4	€60,4	22,8%	319,7	€5,7	-1,8%	101,3	46,4%
Servicios de recolección, transporte, disposición y tratamiento de desechos sólidos	410,9	467,4	€56,5	13,8%	486,1	€78,7	4,0%	547,7	€61,6	12,7%	619,3	€71,6	13,1%	208,4	50,7%
Servicio de asco de vías y sitios públicos	21,8	16,0	€5,8	-26,6%	14,0	€2,0	-12,5%	141,7	€127,7	912,1%	180,3	€98,6	27,2%	158,5	717,1%
Patentes de expendio y comercialización de bebidas con contenido alcohólico	57,6	56,5	€1,1	-1,9%	61,0	€7,5	13,3%	60,4	-3,6	-5,6%	58,0	€2,4	-4,0%	0,1	0,7%
Seguridad y vigilancia para la Comunidad															
<b>TOTALES</b>	<b>€959,9</b>	<b>€1.052,8</b>	<b>€92,9</b>	<b>9,7%</b>	<b>€1.159,9</b>	<b>€107,1</b>	<b>10,7%</b>	<b>€1.499,4</b>	<b>€339,5</b>	<b>29,3%</b>	<b>€1.644,0</b>	<b>€144,6</b>	<b>9,0%</b>	<b>€684,1</b>	<b>71,3%</b>

Lc. Edwin Alemán Villalbos  
Administrador Tributario

Fuente: Liquidaciones presupuestarias

## **6. CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.**

### **6.1. PRESENTACIÓN.**

El plan de mejora es una herramienta complementaria al Plan Estratégico del Gobierno Local de Alajuelita, hace referencia a dicho cantón y pone el acento en aquellos procesos, recursos y relaciones que deben ser mejorados para cumplir con la naturaleza y funciones de la institución, dándole la importancia necesaria a las herramientas de planificación como una oportunidad de mejora, cuyos beneficiarios serán los y las habitantes del cantón.

El énfasis, como se desprende del nombre de este plan, es mejorar las capacidades de gestión municipal y su profesionalización de manera que logre potenciar sus capacidades técnicas, operacionales y así lograr brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

El documento del Plan Estratégico Municipal (PEM) que se ha presentado en las páginas anteriores posee dos productos complementarios, a saber:

1. El Plan de Mejora Institucional que precisa la ruta de cambio institucional que requiere desarrollar la Municipalidad para atender el PEM.
2. El Plan de Coordinación Interinstitucional que permite identificar la agenda de coordinación con la institucionalidad pública que tiene presencia local.

Asimismo, y como un factor de comprobación de la alineación del presente Plan Estratégico Municipal con las orientaciones de desarrollo humano local establecidas por la ciudadanía en el Plan de Desarrollo Humano Local 2013-2023 .

### **6.2. EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.**

Este plan de mejora institucional le permitirá a la municipalidad establecer metas y objetivos con el propósito de ir midiendo su avance hacia una mejor gestión pública. El Gobierno Local de Alajuelita se ha caracterizado por brindar un servicio oportuno, sin embargo, encuentra limitaciones en espacio y cantidad de personal, para lo cual es de suma importancia reflejar como una mejora en estos aspectos puede aumentar la eficiencia y los resultados en su gestión.

### **6.3. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.**

Definir a partir de la prospección y la planificación estratégica: la calidad de la gestión, la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y la gestión financiera municipal en los requerimientos del proceso de planificación diseñado.

#### 6.4. MATRIZ DE MEJORA INSTITUCIONAL.

Este plan es de suma importancia porque define una ruta de cambios institucionales que contribuye a renovar la imagen y percepción ciudadana sobre el desempeño municipal al optimizar la calidad de la gestión, incrementar la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y modernizar la gestión financiera municipal para atender a los requerimientos del Plan Estratégico Municipal (PEM) 2018-2023.

Cuadro 27. Plan de mejora del Gobierno local de Alajuelita.

#### PEM 2018-2023

EJE DE LA MEJORA	ÁREA ESTRATÉGICA	PROCESO Y SUBPROCESO	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA MEJORA
<b>CALIDAD DE LA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	Infraestructura Vial	Unidad Técnica de Gestión Vial	Mayor coordinación con el Concejo Nacional Vial (CONAVI)	Proyectos de mejora en la red vial nacional. Cumplimiento: Años: 1, 2, 3, 4 y 5	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas, informes y registro fotográficos	Encargado de la Unidad Técnica de Gestión Vial
<b>CALIDAD DE LA GESTIÓN DE PROCESOS</b>	Servicios Públicos	Parques y Ornatos	Cobro de tasas por servicio	Cobros a los usuarios. Cumplimiento: Año: 3	Informes trimestrales	Administrador Tributario
<b>GOBERNABILIDAD</b>	Equipamiento Cantonal	Comisión de Participación	Ejecución de los presupuestos participativos.	Inversión pública participativa. Anualmente. Cumplimiento: Años: 1, 2, 3, 4 y 5	Obras ejecutadas. Registro fotográfico.	Alcaldía Municipal y Planificación Urbana.
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	Desarrollo Institucional Municipal	Administración Tributaria	Nuevo Proyecto de Ley de Patentes	Envió formal del proyecto a la Asamblea Legislativa. Aprobación de la Asamblea Legislativa en segundo debate.	Correspondencia, sesiones de trabajo entre los actores clave, minutas, oficios, actas.	Alcaldía Municipal Administrador Tributario
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	Desarrollo Institucional Municipal	Administración Tributaria	Estudios generación de nuevos recursos financieros por medio de tasas y nuevos impuestos	Estudios generados. Aprobación del Concejo Municipal	Actualización de tasas existentes y nuevos impuestos.	Alcaldía Municipal Administrador Tributario

## 7. CAPÍTULO VII. PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.

### 7.1. PRESENTACIÓN.

La red institucional pública del Estado costarricense es relativamente extensa: 318 instituciones públicas la conforman, teniendo la mayoría de ellas desconcentración territorial.

Este tejido institucional se ha desarrollado a lo largo del tiempo como una manera de desagregar competencias del Gobierno Central. No obstante, es ampliamente compartido el diagnóstico de que se carece de mecanismos de coordinación y planificación interinstitucional y, a su vez, de las instituciones con los gobiernos locales.

La Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) en el informe denominado “Propuesta de acciones de reforma del Estado. I Etapa: acciones potestad del poder ejecutivo” identifica un conjunto de retos de la administración pública que también resultan adecuados desde la perspectiva de la institucionalidad pública local:

Cuadro 28. Retos de la institucionalidad pública costarricense.

<b>Retos de la institucionalidad pública</b>
Superar el cortoplacismo en la programación y acción del Estado y promover una cultura de planificación estratégica de mediano y largo plazo
Dotar a los tomadores de decisiones gubernamentales de información oportuna y de calidad para el diseño y ejecución de las políticas públicas así como mejorar el acceso a la información de los ciudadanos
Acortar los tiempos de respuesta a los usuarios y mejorar la calidad y cobertura de los servicios públicos estratégicos
Lograr ahorros significativos en el uso de los recursos públicos por medio de la supresión de duplicidades y la planificación de las inversiones públicas
Alcanzar la mayor eficiencia en la gestión y ejecución de los recursos públicos, especialmente de aquellos que estén dirigidos a los programas sociales más sensibles y el combate a la pobreza.

**Fuente:** MIDEPLAN. 2008.

En el informe final de ese mismo grupo de trabajo técnico articulado desde MIDEPLAN se recomienda que a nivel territorial es necesario la promoción de instancias de divulgación e intercambio de las acciones de las diversas instituciones con presencia en ellas, promover alianzas público-privadas y de responsabilidad social, promover instrumentos de coordinación y cooperación entre gobiernos locales, así como coordinar y armonizar la planificación nacional y local<sup>6</sup>.

La coordinación de los gobiernos locales con las instituciones estatales centralizadas o descentralizadas no solamente es un imperativo práctico para un mejor ejercicio y cobertura de la política pública sino que también tienen sustento normativo:

<sup>6</sup> MIDEPLAN. Comisión de eficiencia administrativa y reforma del Estado (CEARE). Informe final. Segunda etapa de trabajo. San José, Costa Rica. Diciembre 2008

- La Sala Constitucional establece la posibilidad y decisión voluntaria de las municipalidades de establecer coordinación con las entidades públicas en condiciones de igualdad.
- La Política Nacional de Descentralización de febrero del 2008 establece la creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional como una posibilidad de mejorar la gestión de la los Gobiernos Locales y avanzar en la descentralización.

También, la Ley General de Transferencias de Competencias y Recursos a los Gobiernos Locales que establece los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucionales (CCCI) con el objetivo de lograr una efectiva comunicación, coordinación y colaboración entre entidades públicas del poder ejecutivo y los gobiernos locales para optimizar el uso de los recursos destinados a obras y servicios públicos en una localidad. Se faculta al Alcalde para constituirlos y presidirlos.

## **7.2. EL PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.**

El Plan municipal de coordinación interinstitucional que complementa este Plan Estratégico Municipal es un instrumento de planificación sencillo y preciso que permitirá a este Gobierno Local a establecer una comunicación y una coordinación asertiva con las instituciones públicas con presencia local. Esta coordinación se convierte en una herramienta para garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Humano Local que fue formulado por la ciudadanía así como el PEM.

En el caso concreto de la Gobierno Local de Alajuelita es trascendental lograr acuerdos y consensos alrededor del plan de coordinación, ya que por sus características Alajuelita ha sido un cantón con carencias importantes a nivel institucional, por lo que los proyectos y programas necesarios para propiciar un mejoramiento en la calidad de vida deben de contar con un apoyo integral tanto municipal como institucional.

La coordinación interinstitucional es un aspecto clave para el cumplimiento del presente plan, es imposible pensar en el logro de objetivos de forma aislada por lo que se requiere de un trabajo conjunto que brinde consensos sobre el desarrollo humano en el cantón.

## **7.3. OBJETIVOS DEL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL.**

### **7.3.1. Objetivo General.**

Animar y promover la coordinación interinstitucional para la planificación eficiente de los programas, acciones y recursos públicos provenientes del Gobierno Local, del Gobierno Central e instituciones descentralizadas destinados a atender las demandas y aspiraciones del desarrollo humano local del cantón.

### **7.3.2. Objetivos Específicos.**

- Coordinar con las instituciones del gobierno central y descentralizadas una agenda quinquenal para desarrollar acciones públicas que hagan realidad el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local

- Coordinar con las instituciones del gobierno central y descentralizadas acciones que resulten complementarias o subsidiarias para desarrollar el Plan Estratégico de este Gobierno Local.

#### **7.4. LA AGENDA DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PEM.**

Cuadro 29. Plan de articulación institucional a través del CCCI:

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ministerio de Salud, Junta de Protección Social y Gobierno Local de Alajuelita.	Construcción del centro de capacitación para personas con necesidades especiales.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
Gobierno Local de Alajuelita y CGR, IFAM y entes financieros	Edificio Municipal anexo Biblioteca, OFIM, Policía Municipal, UTGV	Sesiones de coordinación de comisiones internas. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
CCSS, Junta de salud de la Clínica y Gobierno Local de Alajuelita	Subir de categoría de la Clínica de Alajuelita de nivel 1 a 2.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
Gobierno Local de Alajuelita y Ministerio de Salud.	Creación de un Colegio Académico Bilingüe de Alajuelita.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
Gobierno Local de Alajuelita, CONAPAM, Junta de Protección de Social de San José.	Red de Cuido del Adulto Mayor	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
Gobierno Local de Alajuelita, Comité Cantonal de Deportes y Recreación (CCDR), Ministerio de Deporte y Recreación e ICODER.	Remodelación del Estadio Municipal e implementación de espacios de deportivos y recreativos en los Distritos.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
Instituto Costarricense de Turismo, Gobierno Local de Alajuelita y Cámara de Comercio	Teleférico -Estudio de factibilidad-	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo.	X	X	X	X	X

		Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.					
MOPT-BID y Gobierno Local de Alajuelita.	Programa MOPT-BID- Municipalidades Proyecto Construcción del Puente Juan Pablo II, La Guaria II.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
MINAE, CNFL, Gobierno Local de Alajuelita.	Fomento de Energías Limpias en el Cantón	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
MOPT y Gobierno Local de Alajuelita.	Construcción Boulevard de la calle 2, del Constado Oeste del Parque hasta la Escuela Abraham Lincoln	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
CCSS, Junta de salud de la Clínica y Gobierno Local de Alajuelita	EBAIS del Distrito de Concepción	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Ministerio de Salud, Ministerio de Deportes, COMEX, MIDEPLAN, Gobierno Local de Alajuelita, Cámaras de Comercio, entre otros instancias gubernamentales.	Parque de Desarrollo Humano	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. Banco Hipotecario de la Vivienda y Gobierno Local de Alajuelita.	Parque de la Corina 1986	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X		
Ministerio de Salud, Dirección Nacional de los CENCINAI's y Gobierno Local de Alajuelita.	CENCINAI La Corina	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X
Ministerio de Salud, Dirección Nacional de los CENCINAI's y Gobierno Local de Alajuelita.	CENCINAI de Tejarcillos	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales. Actas de las sesiones de trabajo. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Fotografías.	X	X	X	X	X



## 8. BIBLIOGRAFÍA.

Costa Rica. 2012. Unión Nacional de Gobiernos Locales Código Municipal. Ley N°7794. San José. 2012.  
Ministerio de Obras Públicas y Transportes. 2008. Reglamento sobre el Manejo, Normalización y Responsabilidad para la Inversión Pública en la Red Vial Cantonal. Decreto No. 34624- MOPT” Gaceta N° 138. 17 de julio. San José.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Universidad Nacional. Ideario Costarricense. 1993.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. 2014. Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local. Proyecto “Planes de Desarrollo Humano Local y Planes Estratégicos Municipales: herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica”. San José Costa Rica.

MIDEPLAN. Comisión de eficiencia administrativa y reforma del Estado (CEARE). 2008 Informe final. Segunda etapa de trabajo. San José, Costa Rica. Diciembre

FOMUDE. 2008. Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica. FOMUDE—CONV-UN-001-2008.

Gobierno de Costa Rica. 1968. “Ley de Planificación Urbana” Ley 4240.15-NOV-1968

Gobierno de Costa Rica. 1948. Constitución de la República. Ley 6043.

Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local. 2011. Observatorio Nacional para la Descentralización y Desarrollo Humano Local. Iderio sobre la Descentralización en Costa Rica. San José CR. 2011.


Gobierno Local de Alajuelita. Plan Operativo Anual.

## 9. ANEXOS.

Cuadro 30. Lista de Anexos


<b>N° Anexo</b>	<b>Nombre</b>
Anexo 1	Matriz del Alineamiento de los instrumentos estratégicos vinculados al gobierno local de Alajuelita.
Anexo 2	Listas de asistencia
Anexo 3	Imágenes del proceso

9.1. Anexo 2: Listas de asistencia de las sesiones de trabajo



Municipalidad de Aserrí


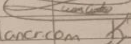
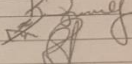
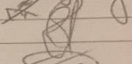
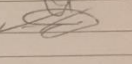
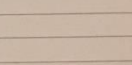
**Lista de Asistencia**



**HOJA #1**

Actividad: II reunión con el Equipo Técnico Municipal, ETM, Municipalidad de Aserrí.

Lugar: Municipalidad de Aserrí      Fecha: 29 de octubre, 2018.

Nombre completo	Puesto	Teléfono	Correo	Firma
Mónica Romayra	Planificadora	87040891	mromayra@muni.aserrí.go.cr	
Juan José Castro Castro	Cultura y Comunicación	8977-8262	jcastro@aserrí.go.cr	
Karen Aguilar Quevedo	Consultora	83614304	kaguilar@ecoplan.com	
Adrián Rodríguez	Planificador Social	8813-7045	arodriguez@aserrí.go.cr	
Rosala Jiménez Pardo	Trámites Municipales	8477 4001	rojimenez@aserrí.go.cr	
Lorena García Lozada	Dir. Ejecutiva	8860-17-07	lgarcias@aserrí.go.cr	
Funcionarios Consultados:				



Municipalidad de Alajuelita

**Lista de Asistencia**



**HOJA #1**

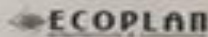
Actividad: II reunión de Coordinación con el Equipo Técnico Municipal, ETM Municipalidad de Alajuelita.

Lugar: Municipalidad de Alajuelita      Fecha: 02 de octubre, 2018.

Nombre completo	Puesto	Teléfono	Correo	Firma
Teresa Zampalón	Planificadora	8830 85 13	tzampalon@alajuelita.go.cr	
Karen Aguilar G.	Consultora	83614304	kaguilar@ecoplan.com	
Juan Manuel Escobedo	Planificador	8813 85 25	jescobedo@alajuelita.go.cr	
Ulmar Rojas	Asesor Ambiental	8872-2117	urojas@alajuelita.go.cr	



Municipalidad de Alajuelita



Lista de Asistencia

HOJA #1

Actividad: El Reunión de Coordinación con el Equipo Técnico Municipal, ETM Municipalidad de Alajuelita.

Lugar: Municipalidad de Alajuelita

Fecha: 09 de octubre, 2018

Nombre completo	Puesto	Teléfono	Correo	Firma
VICTOR R. ASPICUO	COORDINADOR	88204007	victor@ecoplan.com	[Signature]
Juan Manuel Picado	Planificadora	88138325	jpocado@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Tereza Zúñiga Jiménez	Encargada Comunal	88508513	tzuniga@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Karen Aguilar Guevara	Consultora	83614304	kaguilar@ecoplan.com	[Signature]
Consultas Funcionarios:				
Jhonny Hidalgo R.	R. H.	88000022	jhidalgo@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Claudia Yago Pizarra	B. Tecnólogo	2222-6000	cpizarra@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Alfonso Rojas Saldaña	Arquitecto	8833-2877	alrojas@munialajuelita.gac.cr	[Signature]



Municipalidad de Alajuelita



Lista de Asistencia

HOJA #1

Actividad: IV Reunión de Coordinación con el Equipo Técnico Municipal, ETM Municipalidad de Alajuelita.

Lugar: Municipalidad de Alajuelita

Fecha: 16 de octubre, 2018

Nombre completo	Puesto	Teléfono	Correo	Firma
Ron Ojeda	Encargado UTEV	89075337	rojeda@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Juan Manuel Picado	Planificadora	88138325	jpocado@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Tereza Zúñiga Jiménez	Encargada Comunal	88508513	tzuniga@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Karen Aguilar Guevara	Consultora	83614304	kaguilar@ecoplan.com	[Signature]
Consultas a Funcionarios:				
Ronald Montes Barilla	Coord. Cultural	8448-9436	rmonter@munialajuelita.gac.cr	[Signature]
Karin Robledo	Proveeduría	8888-6889	krobledo@munialajuelita.gac.cr	[Signature]



Municipalidad de Alajuelita



Lista de Asistencia

HOJA #1

Actividad: V reunión de Coordinación con el Equipo Técnico Municipal, ETM Municipalidad de Alajuelita.

Lugar: Municipalidad de Alajuelita

Fecha: 23 de octubre, 2018

Nombre completo	Puesto	Teléfono	Correo	Firma
Luis Diego Herrera	Comunicación UTB	89 075337	lorozco@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Juan Manuel Picado	Planificación	88138325	jpicado@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Teresita Zúñiga Jiménez	Periodista	88509513	tcuniga@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Karen Aguilar Guevara	Consultora	83614304	kaguilar@ecoplan.cr.com	[Firma]
Consultas a Funcionarios:				
Alejandro Soto Murr	Asist. D-M	8332-4155	asoto@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Enrique Alvarado	Arquitecto	8327-1064	ea@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Silvia Molina Arias	Contadora	8857-4522	smolina@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Yessy A. Palma O.	auditor Interno	8849-0119	ypalma@munialajuelita.go.cr	[Firma]
KARLA UMANA GUERRERO	OFIM- Municipalidad	88430142	kumana@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Ronald Montero Bonilla	Cultura - Muni	8418-9136	rmontero@munialajuelita.go.cr	[Firma]



Municipalidad de Alajuelita



Lista de Asistencia

HOJA #1

Actividad: VI reunión de Coordinación con el Equipo Técnico Municipal, ETM Municipalidad de Alajuelita.

Lugar: Municipalidad de Alajuelita

Fecha: 30 de octubre, 2018

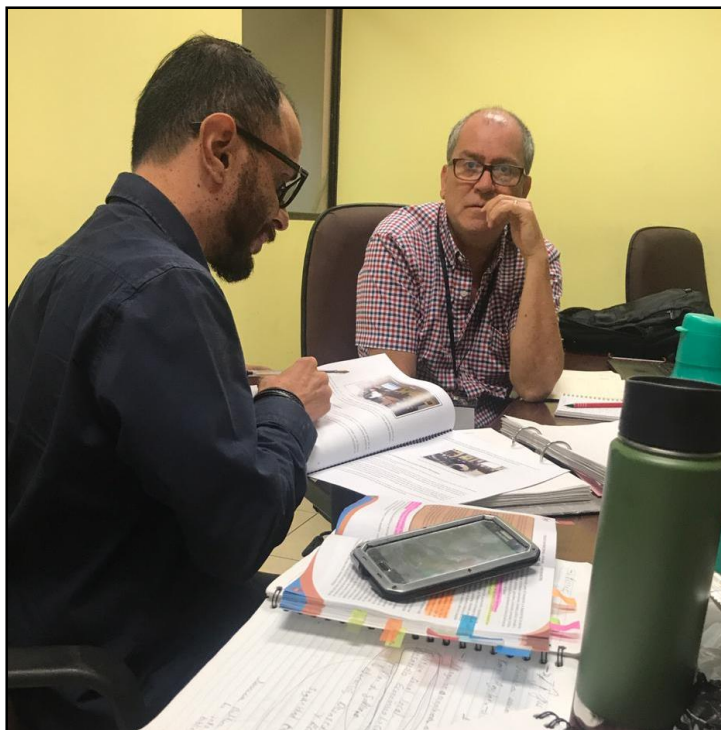
Nombre completo	Puesto	Teléfono	Correo	Firma
Juan Manuel Picado	Planificador	88138325	jpicado@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Teresita Zúñiga Jiménez	Periodista	88509513	tcuniga@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Luis Diego Herrera	Comunicación UTB	89 075337	lorozco@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Karen Aguilar Guevara	Consultora	83614304	kaguilar@ecoplan.cr.com	[Firma]
Funcionarios Consultados:				
Jose Luis Henríquez Mendiola	Encargado de Asesoría	62692552	jhenriques@munialajuelita.go.cr	[Firma]
Mario Vinicio Mora Mora	Asesor Legal	83259533	mmora@munialajuelita.go.cr	[Firma]

## 9.2. Anexo 6 Registro fotográfico del proceso realizado.

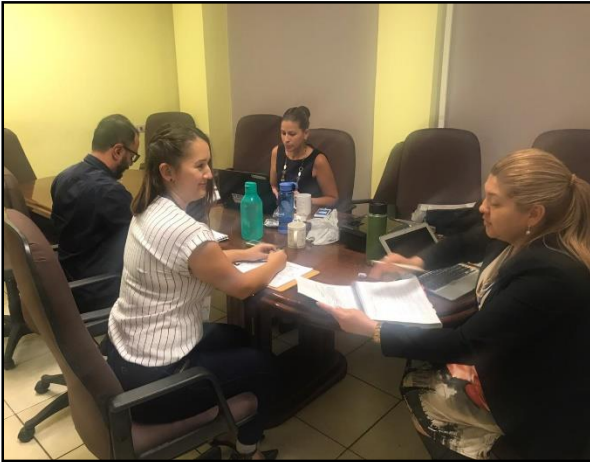
Proceso de elaboración del PEM Alajuelita 2018-2023



Fotografía #1: Primera sesión de trabajo con el Equipo Técnico Municipal.



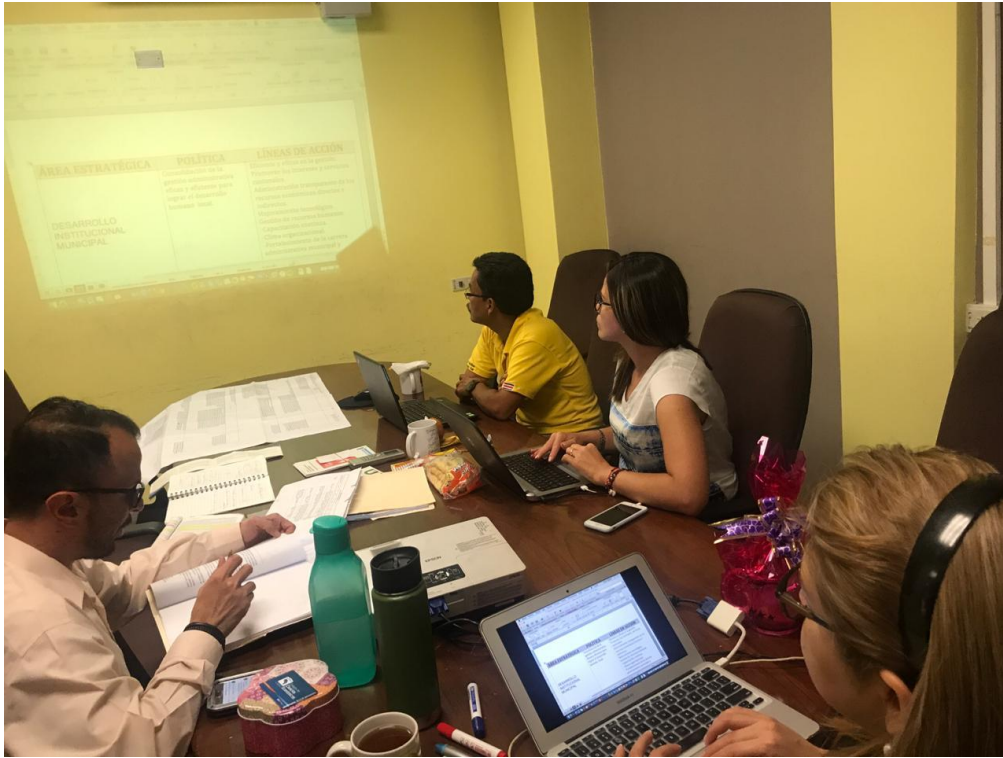
Fotografía #2: Primera sesión de trabajo con el Equipo Técnico Municipal con la compañía de consultores de la firma ECOPLAN.



Fotografías #3 y #4: Ilustra las entrevistas individuales con los funcionarios municipales para conocer el cumplimiento del plan a mediano plazo del PEM 2013-2017. Insumos para el Diagnóstico.



Fotografía #5: Tercera sesión de trabajo con el Equipo Técnico Municipal.



Fotografía #6: Cuarta sesión de trabajo con el Equipo Técnico Municipal. Desarrollo del cruce de los planes existentes y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 20-30.



Fotografía #7: Octava sesión de trabajo con el Equipo Técnico Municipal, con la presencia del Sr. Alcalde Municipal don Modesto Alpizar.