



# ***PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL DE LA CRUZ 2017-2021***

Realizado con la participación de:

***Autoridades Municipales***

***Equipo Técnico Municipal***

***Funcionarios Municipales***

**DICIEMBRE 2016**

## Tabla de Contenido

CAPÍTULO I PRESENTACIÓN .....	8
1.1. Orientaciones Conceptuales y Metodología .....	8
1.2. Pasos seguidos para la formulación del PEM.....	9
1.3. Instrumentos de Campo para el Análisis de Situación y las Propuestas de Cambios Estratégicos .....	11
1.4. Integración del Equipo Técnico Municipal para la formulación del PEM.....	15
CAPÍTULO II DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL .....	16
2.1 Presentación .....	16
2.2 La Planificación del Desarrollo Humano Local y el Sistema Nacional de Planificación (SNP) 16	
2.3 El Perfil actual del Régimen Municipal.....	17
2.4 Los Gobiernos Locales en los Procesos de Planificación del Desarrollo Humano Local 24	
CAPÍTULO III ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL.....	25
3.1 Presentación .....	25
3.2 Los hallazgos sobre la Situación Municipal Actual y la Prospectiva de Desarrollo ....	25
3.3 La Estructura Organizativa Actual .....	28
3.4 Planes Municipales Existentes y su Vigencia .....	30
3.5 Información Básica sobre Situación Financiera, Presupuestaria y Otros .....	31
3.6 Síntesis de la situación actual y propuestas por áreas estratégicas .....	36
3.6.1 Área Estratégica de los Ingresos y Propuestas .....	36
3.6.2 Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Síntesis de la Situación Actual de los Egresos y Propuestas Valores .....	38
3.6.3 Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Otros temas Relevantes ....	40
3.6.4 Área Estratégica de Equipamiento Municipal: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas.....	50
3.6.5 Área Estratégica de Medio Ambiente: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	51

3.6.6	Área Estratégica de Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgos: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas .....	53
3.6.7	Área Estratégica de Política Social Local: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	57
3.6.8	Área Estratégica de Desarrollo Económico Local: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas .....	62
3.6.9	Área Estratégica de Infraestructura Vial: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	63
<b>CAPÍTULO IV ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO: 2017-2021</b>		
4.1	Presentación .....	65
4.2	La Visión Municipal.....	65
4.3	La Misión Municipal .....	65
4.4	Los Valores y principios que guían el Plan Estratégico Municipal .....	66
4.4.1	Valores .....	66
4.4.2	Principios.....	67
4.5	Las Políticas que Orientan el Plan Estratégico Municipal.....	67
4.6	Objetivos y líneas de acción prioritarias del Plan Estratégico Municipal .....	68
4.6.1	Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal .....	68
4.6.2	Área Estratégica de Equipamiento Cantonal .....	71
4.6.3	Área Estratégica de Medio Ambiente .....	71
4.6.4	Área Estratégica de Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo .....	72
4.6.5	Área Estratégica de Política Social Local .....	72
4.6.6	Área Estratégica de Desarrollo Económico Local .....	73
4.6.7	Área Estratégica de Infraestructura Vial .....	73
<b>CAPÍTULO V INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2017-2021.</b> .....		
5.1	Introducción.....	75
5.2	Instrumentos para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Municipal .....	75
5.2.1	Presentación .....	75

5.2.2	Matrices para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal .....	76
5.2.2.1	Matriz de Seguimiento Área de Desarrollo Institucional Municipal .....	76
5.2.2.2	Matriz de Seguimiento Área de Equipamiento Cantonal .....	78
5.2.2.3	Matriz de Seguimiento Área de Medio Ambiente.....	78
5.2.2.4	Matriz de Seguimiento Área de Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo	79
5.2.2.5	Matriz de Seguimiento Área de Política Social Local .....	80
5.2.2.6	Matriz de Seguimiento Área de Desarrollo Económico Local.....	81
5.2.2.7	Matriz de Seguimiento Área de Infraestructura Vial .....	81
5.3	Impactos esperados de la ejecución del Plan Estratégico Municipal de La Cruz 2017-2021	83
5.3.1	Presentación .....	83
5.3.2	Matriz de Impactos Esperados del Plan Estratégico Municipal 2017-2021 .....	84
5.4	La Proyección de Ingresos y la Recuperación de la morosidad .....	86
5.4.1	Presentación .....	86
5.4.2	Comportamiento histórico de los ingresos municipales 2013-2015.....	88
5.4.3	Proyección de Ingresos .....	90
5.4.4	Comportamiento histórico de la Morosidad 2012-2015.....	92
5.4.5	Recuperación de la Morosidad.....	96
CAPÍTULO VI PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.....		97
6.1	Presentación .....	97
6.2	El Plan de Mejora Institucional.....	97
6.3	Objetivo General del Plan de Mejora Institucional .....	98
6.4	Matriz de Ejecución del Plan de Mejora Institucional.....	99
CAPÍTULO VII PLAN MUNICIPAL DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....		106
7.1	Presentación .....	106
7.2	El Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional .....	107
7.3	Objetivos del Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional .....	107
7.3.1	Objetivo General .....	107

7.3.2	Objetivos Específicos.....	107
7.4	La agenda de Coordinación Interinstitucional para el cumplimiento del Plan Estratégico Municipal del cantón de La Cruz.....	108
	ANEXOS: DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y SOPORTE.....	135
	Anexo 1: Estrategia de Desarrollo Humano Cantonal .....	135
	Anexo 2: Agendas Distritales de Desarrollo.....	135
	Anexo 3: Matrices Completas, por Áreas Estratégicas, utilizadas para la identificación de la situación actual y la Prospectiva Municipal.....	135
	Anexo 4: Recuento de planes reguladores existentes.....	135

## Índice de Cuadros

Cuadro 1	Definiciones del Código Municipal que orientan la formulación del PCDHL .....	8
Cuadro 2	La Indagación Apreciativa .....	9
Cuadro 3	Actividades realizadas para la formulación del PCDHL.....	10
Cuadro 4	Los instrumentos para el análisis de situación y las propuestas de cambio estratégicos .....	12
Cuadro 5	El Equipo Técnico Municipal del cantón de La Cruz.....	15
Cuadro 6	Normas que tienen incidencia en la Gestión Municipal y Local .....	22
Cuadro 7.	Normativa sobre la planificación municipal.....	24
Cuadro 8	Áreas estratégicas municipales .....	25
Cuadro 9	Síntesis de Planes Municipales existentes .....	30
Cuadro 10	Resumen Liquidación presupuestaria año 2013 .....	31
Cuadro 11	Resumen liquidación presupuestaria 2014.....	33
Cuadro 12	Resumen liquidación presupuestaria 2015.....	34
Cuadro 13	Indicadores de gestión presupuestaria 2013-2015.....	35
Cuadro 14	Síntesis sobre la situación actual y propuestas en materia de ingresos.....	36
Cuadro 15	Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de egresos .....	38

Cuadro 16 Síntesis sobre estado de situación y propuestas en torno a temas relevantes contenidos en el área estratégica de desarrollo institucional.....	40
Cuadro 17 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de equipamiento cantonal	50
Cuadro 18 Síntesis de situación actual y propuestas en torno al medio ambiente .....	51
Cuadro 19 Síntesis de situación actual y propuestas para el ordenamiento territorial.....	53
Cuadro 20 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de Política Social Local.....	57
Cuadro 21 Síntesis de situación y propuesta en torno al área de desarrollo económico local ...	62
Cuadro 22 Síntesis de situación actual y propuestas en torno a la Infraestructura vial .....	63

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 Gobiernos Locales según Índice de Gestión Municipal 2014.....	18
Gráfico 2 Ejes del Índice de Gestión Municipal 2014 .....	26
Gráfico 3 Índice de Gestión Municipal La Cruz 2014 .....	27
Gráfico 4 Organigrama vigente de la Municipalidad de La Cruz .....	29

## **EQUIPO TECNICO GRUPO DE ASOCIO DE PROFESIONALES**

Gilda Pacheco Oreamuno

Directora y Coordinadora General Grupo de Asocio de Profesionales

Jorge Wild Ambroggio

Asesor en temas municipales y Coordinador trabajo de campo

## **EQUIPO FACILITADOR**

Nineth Méndez Aguilar,

Facilitadora PCDHL y PEM, cantón de La Cruz

Natalia Vargas Umaña

Facilitadora y elaboración PCDHL, cantón de Tilarán

Juan Carlos Marín Rey

Facilitador y elaboración PCDHL y PEM, cantón de Tilarán

Alex Cambronero Esquivel,

Facilitador y elaboración PCDHL y PEM, cantón de Bagaces

Esteban Carmiol Valverde,

Facilitador y elaboración PCDHL y PEM, cantón de Cañas

## CAPÍTULO I PRESENTACIÓN

### 1.1. Orientaciones Conceptuales y Metodología

El Plan Estratégico Municipal (PEM) La Cruz 2017 – 2021, se ampara en las premisas del desarrollo humano, el cual busca el progreso para la gente, por la gente y con la gente, lo que establece una ruptura con las formas tradicionales de hacer y entender el desarrollo. En este sentido, cualquier esfuerzo que se oriente bajo este marco de acción, obliga a que se procuren más y mejores oportunidades y capacidades para que todas las personas, independientemente de sus características y diferencias, tengan una buena vida, respetando a su vez a los demás.

El desarrollo humano como referente de acción, permite que la planificación municipal correspondiente al cantón de La Cruz se establezca con una orientación clara y en respuesta a las disposiciones de los artículos 1 y 3 del Código Municipal, dichas disposiciones orienta la formulación de este Plan Estratégico Municipal, y son:

#### Cuadro 1 Definiciones del Código Municipal que orientan la formulación del PCDHL

<p>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.</p> <p>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 y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. “</p>
--

Fuente: Código Municipal, Asamblea Legislativa.

Ahora bien, para desarrollar una planificación estratégica cantonal y municipal es imperativo que esta abarque las aspiraciones de desarrollo provenientes de las redes de actores sociales y de la institucionalidad, para entonces, recuperar oportunamente las visiones, objetivos y propuestas que convergen al momento de entender la propuesta de desarrollo humano local que se desee consolidar. Este trabajo implica un abordaje desde las diferencias que existen entre las poblaciones implicadas en el proceso, y el marco que provee el desarrollo humano para la planificación local, posibilita que se trabajen estas diferencias y se creen espacios de respeto y negociación, generando entonces una serie de pactos que sean inclusivos de esta diversidad.

Lo anterior, le plantea una serie de retos a la instancia municipal, quien además de tener los propios, debe responder a un reto superior conformándose como una institución medular y conciliadora para la elaboración y ejecución de una serie de estrategias que se desarrollen en el marco del desarrollo humano que exprese a las demandas de la ciudadanía.

Para que los actores municipales tengan los elementos para reconocer cuáles son las transformaciones y las acciones requeridas para asumir su responsabilidad, es necesario reconocer el vínculo entre la forma en que se gesticione el desarrollo humano local del cantón y el desarrollo institucional de su gobierno local, lo cual exige una serie de cambios a nivel de la institución municipal, cuya concreción se alcanza cuando los agentes implicados en la dinámica municipal (funcionarios y funcionarias), sean capaces de



reconocer la situación municipal y hacia dónde se dirige esta, sus limitaciones, fortalezas y potencialidades.

Esta transformación que se genera a partir de aquel reconocimiento, plantea de una u otra forma la dirección y finalidad del proyecto, lo que fija la visión, la misión, los valores y principios institucionales, y esto a su vez, permite constituir una estrategia que se relaciona con la delimitación de políticas, objetivos y líneas de acción, según las áreas de gestión municipal, lo que genera un impacto a nivel de la Municipalidad misma y por tanto, del municipio en su totalidad.

Esta dinámica obliga a la articulación de los diferentes actores institucionales (Alcaldía, miembros del Concejo Municipal y funcionarios municipales), quienes participando activa y comprometidamente inciden directamente en el proceso de planificación estratégica, quienes al poseer mayor control y conocimiento de su papel en este proyecto generan más identificación y por ende, la posibilidad de gestar un proceso sostenido en el tiempo.

La orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) -y que se conoce como indagación apreciativa<sup>1</sup>- plantea la posibilidad de que mediante aquella participación se determine un camino que resulte en la integración de todos sus actores, esto mediante los siguientes principios:

**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>

En otras palabras, se trata de una forma diferente que trazará una ruta de transformación que resulte en una propuesta de desarrollo local coherente con la naturaleza y con su entorno.

## 1.2. Pasos seguidos para la formulación del PEM

Las actividades que se desarrollan para la formulación del Plan Estratégico Municipal, así como de los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación de los mismos, se presentan a continuación:

<sup>1</sup> Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA).

**Cuadro 3 Actividades realizadas para la formulación del PCDHL**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Sensibilización de actores y equipo	1 reunión realizada por la coordinación durante la primera semana de trabajo con funcionarios y autoridades municipales	Lista de asistencia, documento de presentación (PowerPoint), minuta, fotografías
Elaboración cronograma de trabajo con equipo técnico municipal	1 documento con el cronograma de trabajo en la primera semana de trabajo	Cronograma, fotografías
Realización del análisis de situación y prognosis	20 instrumentos de diagnóstico y prospección con información fidedigna y de calidad completos	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	Documento
Taller de validación de análisis de situación y prognosis	1 taller realizado con funcionarios y autoridades municipales cuyo insumo es el documento de síntesis de estado de situación y prospectiva municipal.	Documento de convocatoria, memoria del taller, fotografías
Formulación de visión, misión, valores y principios alineado con el PCDHL	1 documento con visión, misión, valores y principios elaborado de acuerdo a directrices del proyecto	Documento
Formulación de políticas, objetivos y líneas de acción por área estratégica municipal, alineado con el PCDHL	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	3 instrumentos 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
Formulación del plan de mejora institucional	1 documento conteniendo la propuesta del plan de mejora institucional, acorde a las directrices del proyecto	Documento
Formulación del plan de coordinación interinstitucional	1 documento conteniendo la propuesta del plan de coordinación interinstitucional, acorde a directrices del proyecto	Documento

ACTIVIDADES	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
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 ETN de acuerdo a recomendaciones de contenido y forma establecidos	1 documento impreso y en versión digital entregado al ETN y a la Alcaldía.	Documento, CDs

### 1.3. Instrumentos de Campo para el Análisis de Situación y las Propuestas de Cambios Estratégicos

La formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM), se concreta mediante la elaboración de una serie de instrumentos que propician los insumos necesarios para aprovechar los conocimientos de los actores del proceso sobre la gestión municipal actual.

Dichos instrumentos se diseñan, tomando en cuenta la complejidad de la acción municipal y se desarrollan por áreas estratégicas y temas como se puede observar en el cuadro siguiente:

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

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE(S) CLAVE (S)
Desarrollo institucional municipal	Estructura organizativa	Conocimiento de cuál es la estructura organizativa vigente en la Municipalidad.	Organigrama municipal actualizado	Coordinación y Planificación
	Síntesis de instrumentos 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.	Visión municipal, objetivos, líneas de acción, temporalidades de ejecución	Coordinación y Planificación
	Descripción cuantitativa situación de ingresos y egresos municipales	Se trata datos cuantitativos sobre la situación de los ingresos, gastos y asignación de funcionarios. Se complementa con otro instrumento que busca la percepción y la explicación por parte de los actores municipales sobre la situación de este tema.	Ingresos y egresos y distribución del origen de los ingresos y egresos y recursos humanos asignados	Dirección Financiera, Contabilidad
	Consideraciones sobre ingresos municipales	Conjunto de preguntas abiertas complementarias de instrumento anterior, que deben ser respondidas en su totalidad.	Recaudación tributaria, transferencias, ingresos propios, tarifa de servicios, patentes	Dirección Financiera, Gestión Tributaria
	Consideraciones sobre egresos municipales	Complementa la información del instrumento "Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales".	Condiciones generales de los egresos, partidas específicas, otros recursos o renglones de gasto	Dirección Financiera, Contabilidad
	Gestión presupuestaria	Pretende conocer como es el proceso de formulación presupuestaria, qué capacidad tiene la Municipalidad para lograr los recursos que proyecta, asimismo, la capacidad de ejecución poseen.	Sistema presupuestario, sistema de gestión de cobro, capacidad de ejecución presupuestaria	Dirección Financiera, Gestión Tributaria
	Procesos de adquisición de bienes	Este es uno de los procesos en los que se presentan más problemas a nivel municipal:	Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios, capacidades	Dirección Financiera, Proveeduría

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE(S) CLAVE (S)
	y servicios	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.	técnicas, condiciones organizativas	
	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.	Procesos de formulación y ejecución, condiciones técnico-administrativas, recursos humanos	Unidad Técnica de Gestión Vial
	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.	Planificación y organización, condiciones de desarrollo	Recursos Humanos
	Coordinación interinstitucional e intermunicipal	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.	Coordinación interinstitucional, mancomunidades municipales, red de conectividad intermunicipal	Vice alcaldía
	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.	Interconectividad, edificios	ETM
	Sistema de	Se refiere a conocer la eficiencia, la probidad, el	Métodos de transparencia y	Coordinación y

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE(S) CLAVE (S)
	transparencia	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.	anticorrupción, cumplimiento de autoridades, sistema de valoración de riesgo institucional (SEVRI)	Planificación
	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	Concejo Municipal, Concejos de Distrito, Alcaldía	Secretaría Concejo Municipal
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.	Promoción de infraestructura para servicios de calidad	Gestión Social y Gestión Cultural
Política social local		Se requiere ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	Combate a la pobreza, inclusión de grupos poblacionales, equidad de género, vivienda y espacios públicos, salud, educación, identidad y cultura, recreación y deporte	Gestión Social
Desarrollo económico local		Verá la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	Empleo, emprendedurismo Inversión, comercio y servicios, seguridad ciudadana	Gestión Social, Oficina de Intermediación de Empleo
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.	Infraestructura accesible, espacios públicos, infraestructura vial	Unidad Técnica de Gestión Vial

#### 1.4. Integración del Equipo Técnico Municipal para la formulación del PEM

El presente Plan Estratégico Municipal de La Cruz 2017 – 2021, se formuló gracias al aporte profesional brindado por las siguientes personas:

**Cuadro 5 El Equipo Técnico Municipal del cantón de La Cruz**

	<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>
<b>1</b>	Karla Valverde Jiménez	Coordinación y Planificación	<a href="mailto:karla.valverde@munilacruz.go.cr">karla.valverde@munilacruz.go.cr</a>	2690-57-11
<b>2</b>	Rosa Obregón Álvarez	Dirección Administrativa	<a href="mailto:rosa.obregon@munilacruz.go.cr">rosa.obregon@munilacruz.go.cr</a>	2690-57-13
<b>3</b>	Zaylin Bonilla Morales (Coordinación)	Gestión Social	<a href="mailto:zaylin.bonilla@munilacruz.go.cr">zaylin.bonilla@munilacruz.go.cr</a> <a href="mailto:zaylin.gs@gmail.com">zaylin.gs@gmail.com</a>	2690-57-32

## CAPÍTULO II DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL

### 2.1 Presentación

El desarrollo humano es una propuesta que plantea mecanismos de integración de propósitos y acciones, en una sociedad diversa y cambiante. Nuestro país ha realizado algunos intentos por encaminar sus esfuerzos en lo que se refiere a la planificación del desarrollo bajo esta tónica, sin embargo, no se puede hablar de su concreción hasta que todos los territorios, comunidades y poblaciones caminen bajo esta vía.

Pues bien, este es el escenario en el que se desenvuelven una serie de iniciativas, ya que hay un interés por vivir bajo los principios y valores que plantea el desarrollo humano.

Si bien es cierto, hay una serie de hechos que evidencian la dificultad de que se consagren estos principio y valores, lo más preocupante son las asimetrías entre los territorios y zonas periféricas, e incluso entre zonas centrales y las comunidades que las conforman; la desigualdad en el acceso a oportunidades, los niveles de pobreza, la calidad de los servicios de salud, educación, el acceso y creación de oportunidades de empleo, entre otras, son muestras de cómo se concretan estas asimetrías. En este sentido, la planificación del desarrollo local con enfoque de desarrollo humano, se convierte en una propuesta con aristas teóricas y metodológicas pertinentes para que las expectativas comunitarias puedan volverse realidades concretas, en donde el bien común basado en la integralidad de las acciones sea la pancarta de los proyectos que se planteen.

Ahora bien, para que esto se pueda dar es fundamental trabajar de la mano con una serie de principios como la *“eficiencia, justicia, transparencia, participación, responsabilidad, libertades políticas, legitimidad y primacía de la ley y los derechos humanos”* (PNUD-FOMUDE-MIDEPLAN-ONU-Hábitat-IFAM, 2010, pág. 43).

### 2.2 La Planificación del Desarrollo Humano Local y el Sistema Nacional de Planificación (SNP)

Actualmente, se está tratando de implementar un escenario que genere condiciones ideales para que se puedan establecer mecanismos de planificación territorial que resulten en mejores condiciones para los habitantes del país, este trabajo se desarrolla desde instancias gubernamentales, específicamente, desde el MIDEPLAN, no obstante, el proceso se trata de descentralizar a niveles cantonales y regionales. Lo que plantea una serie de exigencias o condiciones para que estos procesos sean los idóneos, ya que si bien es cierto, deben de responder a las particularidades de cada región o cantón, también deben de responder al proyecto país que se ha ido estableciendo, a sus objetivos y estrategias.

Todo este trabajo, fortalecerá el entramado institucional, lo que a su vez coadyuvará al Sistema Nacional de Planificación, que 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.

Si bien es cierto, la experiencia nacional en materia de planificación del desarrollo local no es basta, hay algunas ligadas a iniciativas municipales y a apoyos de cooperación internacional. Dentro de las experiencias más fructíferas en este plano, se puede mencionar el Proyecto “Fortalecimiento municipal para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica” que es el principal referente de este proceso.

Este contexto, en el que este tipo de experiencias son reducidas, se debe a la forma en que nuestro país se ha estructurado desde la especialización sectorial, descuidando un poco el desarrollo de las estructuras territoriales. En este sentido, el centralismo característico de nuestro país, ha ocasionado una debilidad política y de gestión de la institucionalidad pública territorial.

### **2.3 El Perfil actual del Régimen Municipal**

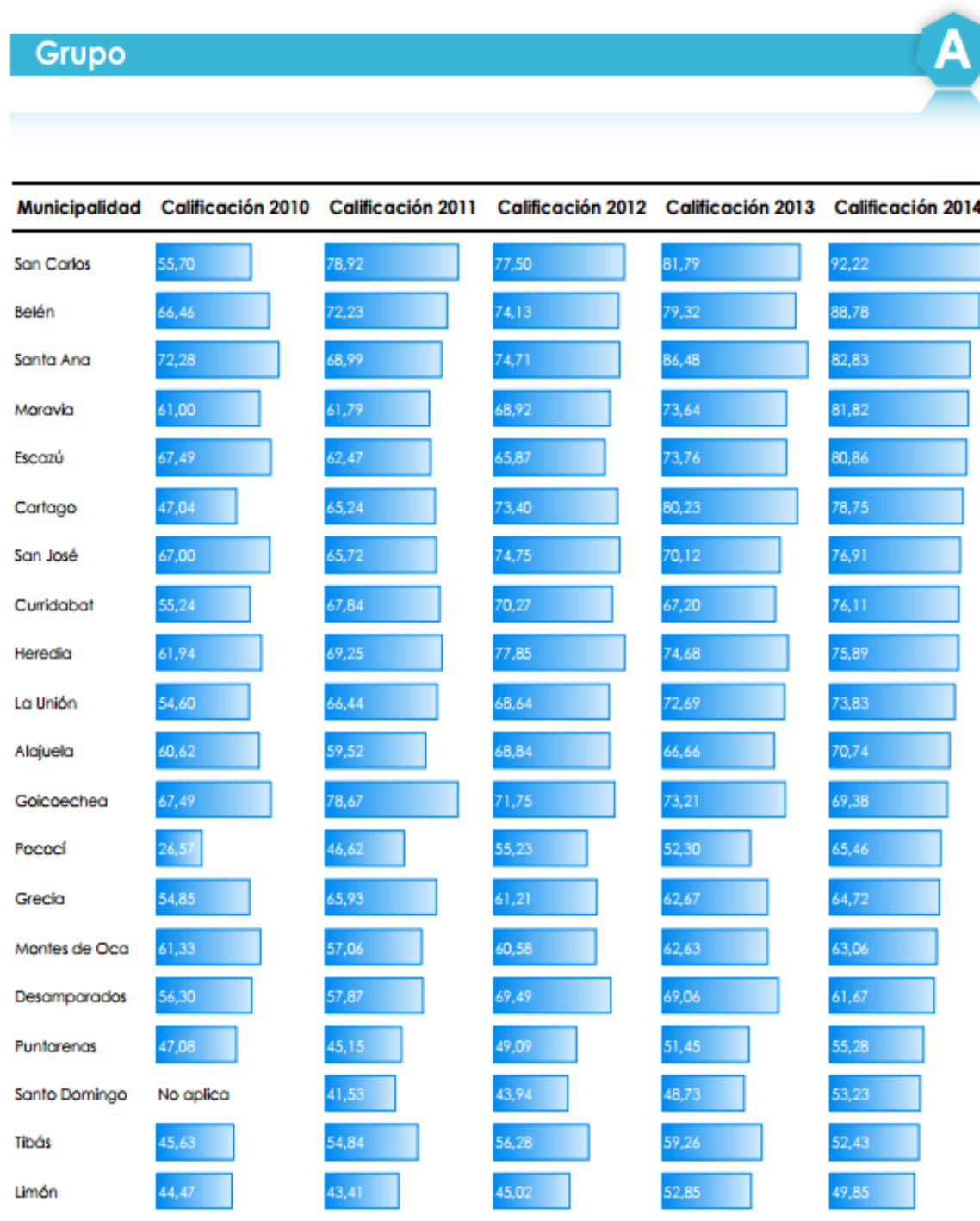
Producto del escenario planteado anteriormente, en el que la tradición centralista ha calado en la organización y planificación local, de esta manera, es que los gobiernos locales, carecen de las fortalezas necesarias para que incidan políticamente y a nivel de gestión de la forma esperada, lo cual incide en un desarrollo local incipiente.

Sin embargo, en el marco de planificación territorial que se pretende concretar en la actualidad, el rol de las Municipalidades cambia, por lo que su fortalecimiento político y funcional es trascendental, esto en aras de incrementar y fortalecer la capacidad de gestión municipal, para que estas instancias puedan desarrollar las estrategias y acciones locales que garanticen su desarrollo.

En este sentido, el rol tradicional de la Municipalidad, sostenido principalmente en la prestación de servicios, es obsoleto, y se sustituye por uno que las pone en el centro de la planificación de las estrategias de desarrollo humano de sus cantones, en donde la guía, mediación y concertación para la construcción de propuestas de desarrollo, son los valores fundamentales de su trabajo. Es decir, las nuevas exigencias, posicionan a las Municipalidades como organismos más activos, con nuevas y mejoradas capacidades de liderazgo y propositivas para alcanzar las propuestas de desarrollo humano cantonal planteadas.

En este sentido, además de fortalecerlas a nivel político y funcional, es necesario implementar una serie de políticas, estrategias y acciones que solventen las diferencias estructurales y funcionales de los 89 gobiernos locales (81 municipalidades y 8 Concejos Municipales de Distrito), situación que se refleja a continuación:

Gráfico 1 Gobiernos Locales según Índice de Gestión Municipal 2014



Municipalidad	Calificación 2010	Calificación 2011	Calificación 2012	Calificación 2013	Calificación 2014
San Rafael	67,11	76,80	81,38	75,71	81,88
Paraíso	46,86	46,86	77,56	77,36	76,62
Flores	54,16	57,41	65,53	60,39	72,63
San Isidro	61,66	55,98	60,91	61,69	66,19
Aguirre	54,85	50,87	60,50	60,58	65,76
Pérez Zeledón	57,24	50,60	58,39	55,01	64,92
San Ramón	55,48	61,11	61,14	61,87	64,59
Barva	55,90	55,23	57,17	60,14	62,30
Garabito	46,28	56,82	58,09	60,76	60,23
El Guarco	31,39	56,42	48,47	52,11	58,92
San Pablo	48,37	50,81	61,77	63,91	57,80
Esparza	51,36	50,24	56,41	61,88	57,63
Carrillo	52,12	52,84	48,35	55,11	57,16
Vásquez de Coronado	54,23	56,25	51,68	53,68	56,79
Nicoya	35,13	41,18	46,14	48,26	53,12
Orotina	36,64	49,36	49,84	44,87	50,39
Santa Cruz	41,39	52,15	48,10	50,97	50,23
Corredores	34,89	42,95	48,49	44,53	46,77
Liberia	39,35	43,47	47,07	44,86	45,20
Santa Bárbara	35,62	37,48	38,42	38,54	39,03

## Grupo

C

Municipalidad	Calificación 2010	Calificación 2011	Calificación 2012	Calificación 2013	Calificación 2014
Mora	53,23	53,14	77,55	74,00	75,77
Valverde Vega	52,25	58,49	60,28	67,56	75,49
Oreamuno	35,83	58,25	52,63	55,87	67,70
Palmares	31,70	59,22	54,94	61,43	67,07
San Mateo	34,40	26,76	55,68	43,01	63,85
Aserif	31,17	47,10	47,06	51,75	63,47
Atenas	47,58	58,08	52,11	58,24	63,39
Naranjo	52,04	42,20	59,17	51,60	59,46
Abangares	No aplica	37,20	45,02	55,83	57,15
Cañas	43,07	53,53	50,81	52,77	55,54
Alajuelita	41,47	43,92	51,33	50,69	55,53
Turrialba	42,23	43,50	57,21	63,34	55,21
Upala	No aplica	40,12	43,45	40,13	53,11
Montes de Oro	39,89	42,47	47,60	55,78	51,36
Parí	No aplica	41,82	45,65	48,70	50,96
Alvarado	34,22	26,69	No aplica	42,13	48,42
Siquirres	No aplica	23,79	46,54	49,21	48,38
La Cruz	37,88	42,52	55,90	52,01	46,37
Nandayure	30,75	44,99	51,79	47,32	45,83
Osa	42,72	45,30	45,65	46,20	45,36
Guácimo	38,27	29,90	33,83	47,53	39,84

Municipalidad	Calificación 2010	Calificación 2011	Calificación 2012	Calificación 2013	Calificación 2014
Poás	46,03	54,36	60,15	60,37	61,06
Sarapiquí	50,14	59,11	63,25	57,71	60,45
Coto Brus	41,31	49,01	48,45	50,79	57,95
Tarrazú	48,17	52,42	47,37	48,05	57,59
Hojancha	45,24	47,19	52,93	48,47	56,37
Buenos Aires	35,38	52,03	54,06	57,14	55,98
Tilarán	52,27	57,75	43,36	54,89	54,63
Jiménez	No aplica	40,42	52,04	51,70	53,75
Bagaces	35,26	42,21	45,46	52,92	53,66
Talamanca	No aplica	29,84	48,48	49,77	53,15
León Cortés	34,04	44,82	52,10	48,60	53,11
Dota	No aplica	19,43	44,33	47,07	52,65
Zarceño	33,85	43,42	43,87	45,90	48,43
Maitín	35,76	26,42	38,66	42,35	44,26
Guatuzo	No aplica	25,43	31,32	32,68	42,75
Acosta	No aplica	40,83	38,09	44,10	42,71
Puriscal	No aplica	30,39	45,23	57,97	42,18
Gaifito	No aplica	No aplica	33,45	41,06	36,59
Turubares	31,79	38,35	44,21	28,47	33,29
Los Chiles	No aplica	40,69	No aplica	34,58	24,96

Fuente: CGR. "Resultados del Índice de Gestión Municipal para el período 2014" San José, Julio 2015.

Hay un marco normativo y un conjunto de directrices que tienen incidencia en la gestión municipal y local, y por lo tanto, podrían coadyuvar a solventar los nuevos requerimientos que se les plantean a estas instancias, dichos elementos son:

**Cuadro 6 Normas que tienen incidencia en la Gestión Municipal y Local**

<b>AÑO</b>	<b>NORMATIVA</b>	<b>SÍNTESIS</b>
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	Reforzamiento de las auditorías municipales.	La Contraloría General de la República transfiere a las auditorías municipales las competencias desempeñadas por la Contraloría General de la República.
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.

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
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 período 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 otorgarles mayor control a los ayuntamientos para la autorización de estos permisos.

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

Como se puede observar, a partir de los noventa, se promueven una serie de cambios en función de una descentralización que resultara en un impulso a la toma de decisiones a nivel local, esfuerzo que se enmarca en un escenario que exige mayores y mejores espacios de participación ciudadana, dicho cambio no ha sido sencillo, pues como parte de la realidad costarricense, se tiene un ambiente poco favorable para la participación en el régimen municipal y en el gasto e inversión pública<sup>2</sup>, además, los gobiernos locales, son débiles en su capacidad de respuesta a las demandas y derechos de los ciudadanos, lo que genera apatía y resistencia comunitaria.

Pese a esta realidad, hay esfuerzos y grupos comunales e institucionales interesados en la mejora de esta instancia, que en conjunto con la ciudadanía, promueve una nueva orientación de las Municipalidades.

## **2.4 Los Gobiernos Locales en los Procesos de Planificación del Desarrollo Humano Local**

Los procesos de planificación en los gobiernos locales no han sido muy fructíferos, pues su generación no ha sido constante y se carecen de las herramientas inclusivas para concretarlos, pese a esto, hay todo un marco normativo que refiere la responsabilidad del gobierno municipal en materia de planificación del desarrollo de su municipio, algunas de ellas se mencionaron en el cuadro precedente, que aportan en este sentido son:

### **Cuadro 7. Normativa sobre la planificación municipal**

<b>Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos</b>
<b>Ley Orgánica del Ambiente</b>
<b>Ley de Planificación Urbana y la Ley sobre la Zona Marítimo. Terrestre</b>
<b>Ley de Construcciones</b>
<b>Ley de Control Interno</b>
<b>Ley Orgánica de la Contraloría General de la República</b>

Para fortalecer los procesos de planificación local, es imperativo mejorar la capacidad institucional de los procesos de planificación del desarrollo humano, para ello se debe de invertir en profesionalización, capacitación y acompañamiento del cuerpo técnico involucrado en estos procesos. Asimismo, es fundamental que las autoridades municipales establezcan mecanismos más eficientes y oportunos de participación para que se involucre a la ciudadanía en la constitución de esto proceso de desarrollo local.



## CAPÍTULO III ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL

### 3.1 Presentación

El Plan Estratégico Municipal de La Cruz 2017-2021, se consolida a partir de un proceso participativo y sistemático, con el que se logra construir una descripción de la situación municipal actual, lo que resulta en la materia prima para definir las líneas de acción y estrategias pertinentes para solventar las debilidades que se encontraron, esto a la luz de valores tales como la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la credibilidad.

Dicho esfuerzo es el resultado de la elaboración y aplicación de una serie de instrumentos con los cuales se logra recabar la información suficiente y oportuna para conocer la realidad municipal a partir de la experiencia de actores claves.

Las áreas estratégicas municipales que organizan este análisis son:

**Cuadro 8 Áreas estratégicas municipales**

ÁREA ESTRATÉGICA <sup>3</sup>	
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	POLITICA SOCIAL LOCAL
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	EQUIPAMIENTO CANTONAL
MEDIO AMBIENTE	INFRAESTRUCTURA VIAL
ORDENAMIENTO TERRITORIAL	

### 3.2 Los hallazgos sobre la Situación Municipal Actual y la Prospectiva de Desarrollo

En este apartado se describe la situación de la Municipalidad de La Cruz, con base en los resultados del Índice de Gestión Municipal (IGM) del año 2014.

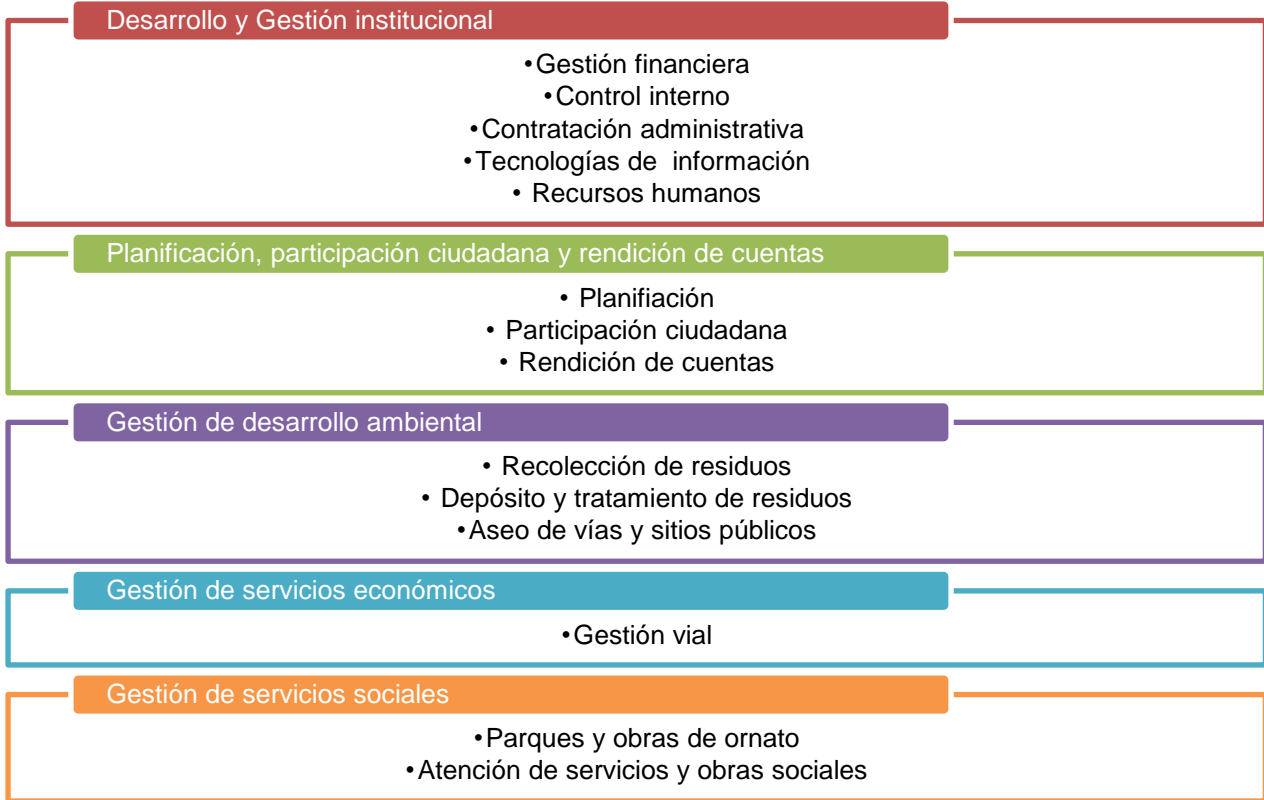
El perfil cantonal de La Cruz, podrá ser consultado en el Capítulo II del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2017-2026.

La Contraloría General de la República publicó el noveno informe sobre Resultados del Índice de Gestión Municipal (IGM) correspondiente al año 2014, en dicho informe, se evalúan cinco ejes y 61 indicadores. Los ejes que lo componen son:

---

<sup>3</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.

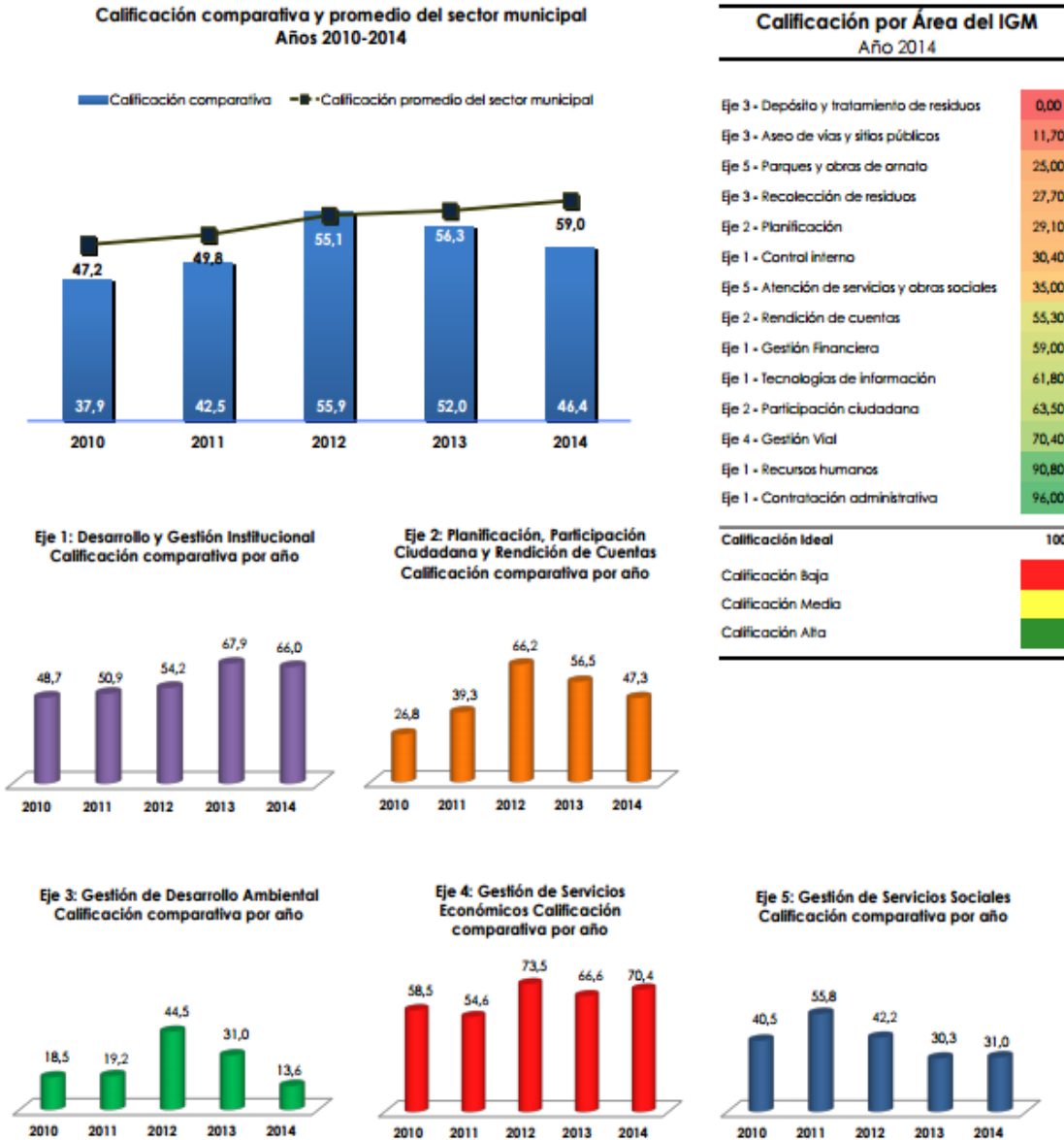
Gráfico 2 Ejes del Índice de Gestión Municipal 2014



Fuente: CGR. "Resultados del Índice de Gestión Municipal para el período 2014" San José, Julio 2015.

A continuación se detalla los resultados del IGM de la Municipalidad de La Cruz:

### Gráfico 3 Índice de Gestión Municipal La Cruz 2014



Fuente: Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM). Años 2010-2014.

Lo anterior permite reconocer el estado de la situación municipal y la perspectiva de su desarrollo particular como institución municipal, a partir de la identificación de sus potencialidades, fuerzas, capacidades y también limitaciones. Como se puede observar en el cuadro, la situación relacionada con la gestión municipal de La Cruz, refleja una tendencia ambigua, lo que se sintetiza a continuación:

- ⇒ El eje de mayor fortaleza es el de Gestión de Servicios Económicos (Eje 4), donde se observa una tendencia creciente que se mantiene desde el año 2012.

- ⇒ El eje con mayores carencias es el de Gestión de Desarrollo Ambiental (Eje 3), donde se obtiene una calificación muy deficiente (13.6) con respecto a los demás ejes.
- ⇒ Las áreas más deficientes en el Eje 3 corresponden al Depósito y tratamiento de residuos y al Aseo de vías y sitios públicos.
- ⇒ Las áreas con mayor fortaleza corresponden al Eje 1, son: Recursos humanos y Contratación administrativa.

Con respecto al IGM, se puede mencionar que el cantón de La Cruz, tiene un comportamiento variable, donde solo el Eje 1 y el Eje 4, se mantienen de forma positiva y creciente salvo algunos casos, sin embargo, el Eje 2, el Eje 3 y el Eje 5 mantiene una tendencia decreciente, lo que sugiere centrar los esfuerzos en estas áreas.

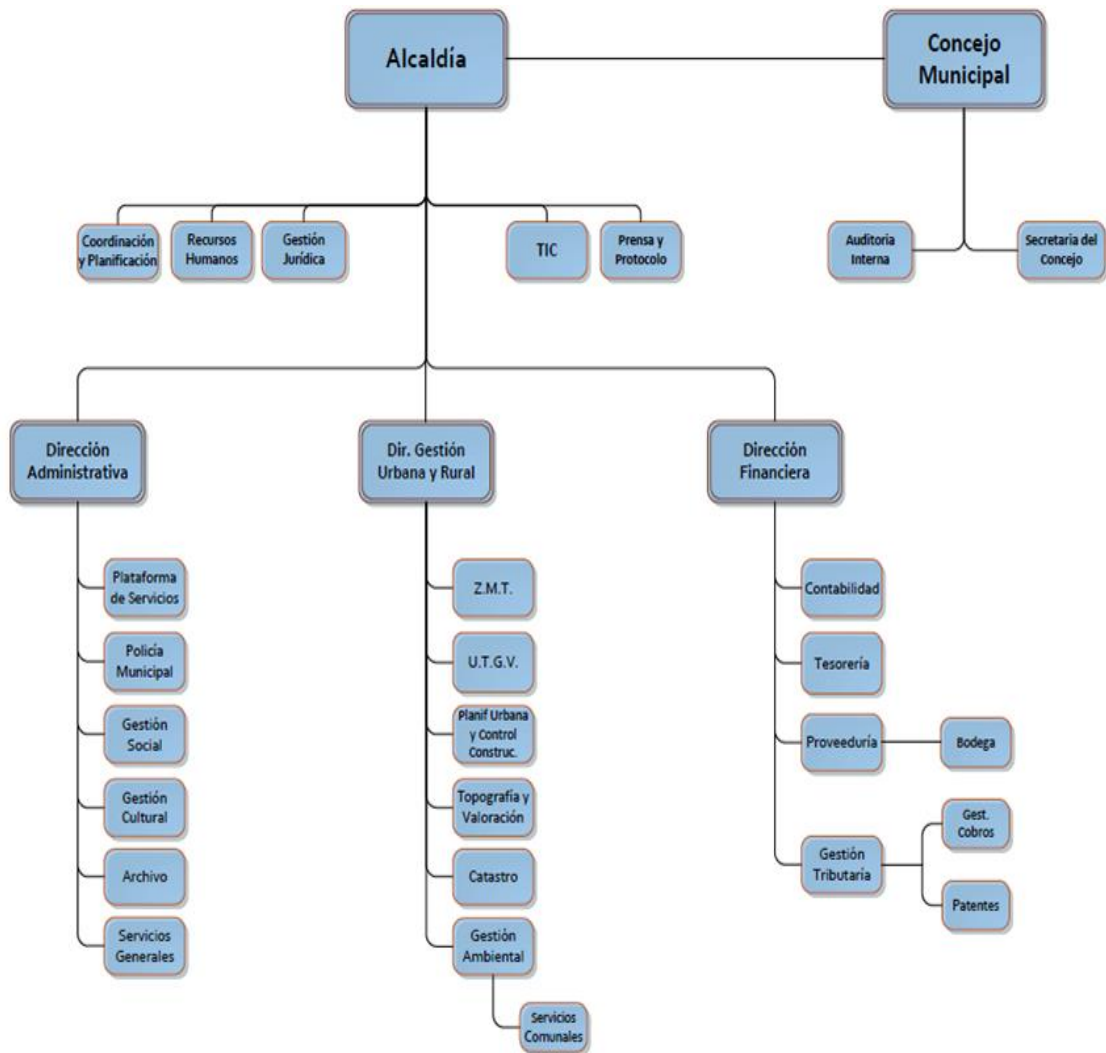
Los resultados obtenidos en esta fase de formulación del Plan Estratégico Municipal permiten:

- ✓ Que el gobierno local defina cómo interviene en los cambios de su municipio.
- ✓ Generar sinergias: al interior, entre instituciones y con la sociedad civil.
- ✓ Un ejercicio permanente de actualización, redefinición y ajuste. La planificación requerirá ser dinámica, esto es, entenderla como un norte, no una receta rígida.
- ✓ Definir criterios de evaluación: valorar productos y resultados, percatarse de los cambios y del sentido de los mismos.

### **3.3 La Estructura Organizativa Actual**

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

Gráfico 4 Organigrama vigente de la Municipalidad de La Cruz



### 3.4 Planes Municipales Existentes y su Vigencia

En el cantón de La Cruz, se han dado experiencias previas de planificación, las cuales en el marco de esta experiencia de formulación del Plan Estratégico Municipal se reconocen como insumos que pueden orientar algunas áreas de trabajo de este PEM, por lo que se sintetizan a continuación:

**Cuadro 9 Síntesis de Planes Municipales existentes<sup>4</sup>**

NOMBRE DEL PLAN	PERÍODO DE VIGENCIA	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
<b>Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal Periodo 2016 – 2020</b>	2016 – 2020	Se toman en cuenta aspectos generales del cantón, aspectos sociales y ambientales que caracterizan la red vial cantonal, lo cual se tomará en cuenta en la elaboración del Plan, también se toma en cuenta la legislación vinculante vigente actualmente en temas viales y se determinan quiénes serán los actores participantes y beneficiarios en la ejecución del plan.
<b>Plan de Desarrollo Cantonal</b>	2012-2022	Posee una visión integral de los problemas del cantón, recopilada mediante la participación ciudadana, además se construyó una visión de cantón con proyectos con base en las necesidades reflejadas por cada uno de los distritos del cantón.
<b>Plan Operativo Anual</b>	2016	Es el conjunto de programas, con base en los ejes estratégicos que posee proyectos por ejecutarse durante el año en curso con asignación presupuestaria.
<b>Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos</b>	2013	Con base en un proceso de planificación participativa de la gestión integral de residuos sólidos en el Cantón de La Cruz tomando en cuenta los aspectos técnicos, financieros, sociales, institucionales, legales, ambientales y sanitarios necesarios para el cumplimiento de la ley 8839.
<b>Programa de Manejo de Residuos Sólidos del Cantón de La Cruz</b>	2016	Tiene el objetivo de Implementar un programa de recuperación de residuos sólidos es que se ha elaborado el programa con el fin de tener una guía de trabajo, en el cual el Comité de Ambiente pueda impulsar la cultura del manejo adecuado de los residuos sólidos.

Fuente: Elaboración propia, con datos de varias fuentes.

<sup>4</sup>Para mayor detalle consultarla sección de Documentos de Referencia. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo #2 Síntesis de instrumentos de planificación existentes.

### 3.5 Información Básica sobre Situación Financiera, Presupuestaria y Otros

A continuación se comparte información financiero-presupuestaria para el período 2013-2015, que permite esbozar un primer acercamiento a la dinámica financiera institucional.

**Cuadro 10 Resumen Liquidación presupuestaria año 2013**

<b>MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ GUANACASTE</b>			
<b>INFORMACIÓN PARA INDICADORES DE GESTION FINANCIERA PRESUPUESTARIA 2013</b>			
<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Ingresos totales presupuestados	2.423.298.718,37	Egresos totales presupuestados	2.423.298.718,37
Ingresos totales reales	2.226.826.863,23	Egresos totales reales	1.653.811.351,70
Ingresos propios presupuestados*	973.787.959,26	Gastos Administrativos (actividad 01, Programa 01)	434.245.821,97
Ingresos propios real	973.787.959,26	Gastos de Auditoría Interna (actividad 02, Programa 01)	20.916.607,94
Impuesto IBI ingreso total	334.415.969,70	Gastos Administrativos totales	<b>455.162.429,91</b>
Ingreso por endeudamiento	0,00	Remuneraciones (gasto real)	773.936.938,92
Ingreso por superávit 2012	510.273.520,34	Pago de deuda (gasto real en amortización e intereses)	68.288.035,66
		Gasto de Capital (gasto real, según clasificación económica)	0,00
<b>LEY 8114</b>		Programa II: Servicios Comunitarios (gasto real)	262.058.811,03
Ingresos totales Ley 8114	448.730.389,36	Programa III: Inversiones (gasto real)	781.336.492,40
Egresos totales Ley 8114	385.205.684,97		
Saldo liquidación 2011 Ley 8114	36.407.435,86	<b>MOROSIDAD</b>	
Ingresos reales 2012 Ley 8114	412.322.953,50	Total de morosidad al 31-12-2013	210.832.326,43
Presupuesto definitivo Ley 8114	412.294.181,24	Monto puesto al cobro 2013	914.145.122,57
Resultado Liq-2013 Ley 8114	63.524.704,39	% pendiente de cobro	23%
<b>OTROS</b>		<b>RESULTADO LIQUIDACIÓN 2013</b>	
Extensión Km2	1.384,00		
Dato de la población del Cantón	19.181,00	Superávit libre 2013	<b>(397.530.670,96)</b>
Número de plazas aprobadas <b>2013</b>	102,00	Superávit específico 2013	963.916.514,23
Unidades habitacionales Censo 2000	5.589,00	Resultado liquidación 2013	<b>566.385.843,27</b>





**Cuadro 11 Resumen liquidación presupuestaria 2014**

<b>MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ GUANACASTE</b>			
<b>INFORMACIÓN PARA INDICADORES DE GESTION FINANCIERA PRESUPUESTARIA 2014</b>			
<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Ingresos totales presupuestados	4.212.522.549,12	Egresos totales definitivos	4.212.522.549,12
Ingresos totales reales	4.141.422.386,00	Egresos totales reales	2.779.591.146,35
Ingresos propios presupuestados	2.170.133.903,30	Gastos Administrativos (actividad 01, Programa 01)	505.906.079,91
Ingresos propios real	2.170.133.903,30	Gastos de Auditoría Interna (actividad 02, Programa 01)	24.073.730,12
Impuesto IBI ingreso total	405.771.208,75	Gastos Administrativos totales	<b>529.979.810,03</b>
Ingreso por endeudamiento	0,00	Remuneraciones (gasto real)	833.752.860,93
Ingreso por superávit 2013	597.020.485,46	Pago de deuda (gasto real en amortización e intereses)	11.123.113,43
		Gasto de Capital (gasto real, según clasificación económica)	0,00
<b>LEY 8114</b>		Programa II: Servicios Comunitarios (gasto real)	346.548.424,47
Ingresos totales Ley 8114	510.143.619,41	Programa III: Inversiones (gasto real)	1.681.841.412,18
Egresos totales Ley 8114	449.709.606,10		
Saldo liquidación 2011 Ley 8114	63.824.704,39	<b>MOROSIDAD</b>	
Ingresos reales 2012 Ley 8114	446.318.915,02	Total de morosidad al 31-12-2013	237.029.271,25
Presupuesto definitivo Ley 8114	60.434.013,31	Monto puesto al cobro 2014	1.044.486.486,52
Resultado Liq-2013 Ley 8114	60.434.013,31	% pendiente de cobro	23%
<b>OTROS</b>		<b>RESULTADO LIQUIDACIÓN 2014</b>	
Extensión Km2	1.393,90		
Dato de la población del Cantón	19.181,00	Superávit libre 2014	296.483.209,16
Número de plazas aprobadas <b>2014</b>	90,00	Superávit específico 2014	1.057.202.299,96
Unidades habitacionales Censo 2000	9.154,00	Resultado liquidación 2014	<b>1.353.685.509,12</b>

**Cuadro 12 Resumen liquidación presupuestaria 2015**

<b>MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ GUANACASTE</b>			
<b>INFORMACIÓN PARA INDICADORES DE GESTION FINANCIERA PRESUPUESTARIA 2015</b>			
<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Ingresos totales presupuestados	4.621.236.068,48	Egresos totales presupuestados	4.621.235.068,48
Ingresos totales reales	4.597.587.719,47	Egresos totales reales	2.991.601.219,20
Ingresos propios presupuestados	1.316.237.553,90	Gastos Administrativos (actividad 01, Programa 01)	586.508.984,10
Ingresos propios real	1.316.237.553,90	Gastos de Auditoría Interna (actividad 02, Programa 01)	24.262.274,35
Impuesto IBI ingreso total	420.639.118,80	Gastos Administrativos totales	<b>610.771.258,45</b>
Ingreso por endeudamiento	0,00	Remuneraciones (gasto real)	860.155.630,41
Ingreso por superávit 2014	1.536.597.868,99	Pago de deuda (gasto real en amortización e intereses)	68.288.035,65
		Gasto de Capital (gasto real, según clasificación económica)	0,00
<b>LEY 8114</b>		Programa II: Servicios Comunitarios (gasto real)	385.496.069,52
Ingresos totales Ley 8114	462.302.211,11	Programa III: Inversiones (gasto real)	1.630.625.947,96
Egresos totales Ley 8114	403.106.525,10		
Saldo liquidación 2014 Ley 8114	61.695.556,89	<b>MOROSIDAD</b>	
Ingresos reales 2015 Ley 8114	400.606.654,22	Total de morosidad al 31-12-2015	180.800.650,01
Presupuesto definitivo Ley 8114	429.563.118,00	Monto puesto al cobro 2015	943.312.723,08
Resultado Liq-2014 Ley 8114	59.195.686,01	% pendiente de cobro	19%
<b>OTROS</b>		<b>RESULTADO LIQUIDACIÓN 2015</b>	
Extensión Km2	1.390,00		
Dato de la población del Cantón	20.360,00	Superávit libre 2015	505.553.021,93
Número de plazas aprobadas <b>2015</b>	90,00	Superávit específico 2015	1.103.506.927,87
Unidades habitacionales Censo 2000	9.154,00	Resultado liquidación 2015	<b>1.609.059.949,80</b>

**Cuadro 13 Indicadores de gestión presupuestaria 2013-2015**

<b>MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ GUANACASTE</b>			
<b>INDICADORES DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ingresos totales presupuestados	2.423.298.718,37	4.212.522.549,12	4.621.236.068,48
Ingresos Totales recaudados	2.226.826.863,23	4.141.422.386,00	4.597.587.719,47
Ingreso recaudado/Ingreso presupuestado	<b>91,89%</b>	<b>98,31%</b>	<b>99,49%</b>
Ingresos propios	973.787.959,26	2.170.133.903,30	1.316.237.553,90
Ingresos propios/Ingresos recaudados	<b>43,73%</b>	<b>52,40%</b>	<b>28,63%</b>
Ingresos totales/habitantes del cantón	<b>116.095,45</b>	<b>215.912,75</b>	<b>225.814,72</b>
Gastos o egresos totales presupuestados	2.423.298.718,37	4.212.522.549,12	4.621.235.068,48
Gastos o egresos totales reales	1.653.811.351,70	2.779.591.146,35	2.991.601.219,20
Gastos o Egresos reales/Gastos presupuestados	<b>68,25%</b>	<b>65,98%</b>	<b>64,74%</b>
Gastos totales/habitante del cantón	86.221,34	144.913,78	146.935,23
Gastos de administración reales	455.162.429,91	529.979.810,03	610.771.258,45
Gastos de administración/Gastos reales totales	<b>27,52%</b>	<b>19,07%</b>	<b>20,42%</b>
Remuneraciones / Gastos reales totales	<b>46,80%</b>	<b>30,00%</b>	<b>28,75%</b>
Gastos servicios comunitarios/Gastos reales totales	<b>15,85%</b>	<b>12,47%</b>	<b>12,89%</b>
Monto total morosidad/Monto total puesto al cobro	<b>23,00%</b>	<b>23,00%</b>	<b>19,00%</b>

### 3.6 Síntesis de la situación actual y propuestas por áreas estratégicas

#### 3.6.1 Área Estratégica de los Ingresos y Propuestas

El área estratégica de Ingresos y propuestas Municipal ocupa un lugar relevante en la formulación del Plan Estratégico Municipal, junto a otros temas estratégicos del fortalecimiento 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 consultarla sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo # 4.

**Cuadro 14 Síntesis sobre la situación actual y propuestas en materia de ingresos**

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL		SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Recaudación tributaria	El Catastro Municipal está orientado en primera instancia al fin fiscal, que permite conocer los bienes inmuebles asentados en nuestro territorio, registrar los datos exactos relativos a sus características, determinar su valor y conocer la situación jurídica de los mismos respecto a sus propietarios, el cual nuestro Mapa Catastral esta dibujado en un sistema de información Geográfica (Arcgis) proyectado CRTM05, donde se cuanta SHP de parcela clasificado según el tipo de predio por medio subtipo en Inscrito, no Inscrito e Información Posesoria.	Actualización de la Cartografía.
	La recaudación tributaria permanece continua pero no al 100%. La mayoría de propiedades inscritas del cantón se encuentran registradas en nuestro Sistema Tributario Municipal para su respectivo cobro de tributos municipales pero no todas cumplen con la declaración de bienes inmuebles. Igualmente todos los negocios comerciales tributan.	Mejorar la gestión de cobros con los procedimientos periódicos efectivos y la contratación de mayor recurso humano con dedicación exclusiva a este proceso para obtener una fiscalización tributaria exhaustiva y continua.
	Actualmente existe un 19.17% de morosidad en general, eso equivale a €180, 000,000 aproximadamente la cual refleja una	Mantener una depuración y actualización controlada de las bases de datos de los contribuyentes continuamente, emigrar a un

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL		SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	debilidad en la gestión de cobros lo que amerita realizar mejoras en este proceso.	nuevo Sistema municipal actualizado que cumpla con los requerimientos y estándares de calidad, mayor recurso humano en la gestión de cobros (inspectores) y buscar incentivar a la población de pagar los tributos municipales por medio de campañas publicitarias en medios de comunicación.
	La capacidad instalada en materia de inspección es regular y limitada ya que actualmente no se cuenta con el personal suficiente en el área de inspecciones para brindar un servicio eficiente lo cual representa un riesgo para la Municipalidad. Se abarca alrededor del 50% en el cantón.	Contratar más personal (inspectores) capacitado y que cuenten con las herramientas ópticas para cumplir con sus funciones.
	La Municipalidad no aplica medidas económicas tales como incentivos fiscales u exoneraciones actualmente para la recuperación de las actividades económicas en caso de desastre.	Implementar un Plan de Contingencia.
<b>Transferencias</b>	Las transferencias no se reciben de manera oportuna ya que la Municipalidad no es la que tiene el control directo de estas transferencias. Depende de las instituciones que giran los recursos.	Mayor apoyo y comunicación Interinstitucional.
	La tramitología de ejecución de transferencias consiste en que una vez recibida la transferencia incorporada en el presupuesto, se comunica a la unidad respectiva para ejecutarla, siguiendo el debido procedimiento administrativo.	Mantener la planificación y comunicación efectiva de las partes para ejecutar oportunamente.
<b>Ingresos propios</b>	La municipalidad tiene una alta capacidad de ingresos propios pero debe de tener un mayor aprovechamiento de estos recursos económicos, por ejemplo: Permisos de construcción, ZMT, Cementerio etc.	Crear mejores y rentables políticas y procedimientos para la generación de una mayor recaudación e inversión.
<b>Tarifas de servicios y Patentes</b>	La municipalidad es deficitaria en los servicios de Aseos de vías (sólo se brinda en el casco urbano de La Cruz), Cementerio (actualización y depuración de la base de datos) y Mantenimiento de Parque.	Estudio y un análisis completo para recalificación de tasas, ampliación de los servicios y por ende del recurso humano. Además, es muy importante realizar un censo en todo el cantón en donde se brindan estos servicios para identificar las personas que no están pagando dichos servicios y así proceder a registrarlos en el Sistema Municipal con su cobro respectivo. Se

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL		SÍNTESIS DE PROPUESTAS
		requiere también una depuración o actualización de la base de datos.
	La última actualización de las tarifas de servicios fue el día 16/10/2012 en la Gaceta # 199.	Se podrían actualizar las tarifas.
	La ley de patente vigente y su reglamento fue aprobada el día 07/02/1990 en la Gaceta # 23. Hubo una reforma el 27/09/2000. El reglamento de esta ley se encuentra en trámite de publicación actualmente. Sí es adecuada.	Sólo si existieran cambios en las normas que lo regulan.

### 3.6.2 Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Síntesis de la Situación Actual de los Egresos y Propuestas Valores

Esta síntesis, complementa desde la perspectiva de los egresos, 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 consultarla sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo #5 **Consideraciones sobre egresos municipales**.

**Cuadro 15 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de egresos**

ASPECTOS	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Condiciones generales de los egresos</b>	Se conocen y aplican las reformas a la ley de contratación administrativa	No hay
<b>Sobre técnicas y controles</b>	Existen técnicas y controles contables adecuados de acuerdo a la legislación nacional	Mejorar los controles para la ejecución de la información en cumplimiento con los periodos

ASPECTOS	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
		correspondientes.
<b>Razones del Superávit o déficit</b>	Las razones del superávit son la falta de una mejora organización en la gestión de los proyectos	Planificar y coordinar la gestión de los proyectos municipales para su pronta ejecución
<b>Normativa gastos</b>	Existe claridad y normativas o reglamentos precisos sobre quiénes y cuando pueden autorizar y ejecutar gastos municipales. No se aplica la Ley 8488 de Emergencia y Prevención de Riesgo en lo que corresponde a presupuestación ni se financian actividades del Comité Municipal de Emergencia	No hay.
<b>Partidas específicas</b>	Las partidas específicas se ejecutan de acuerdo con los proyectos que cumplan los requisitos se les da ejecución.  El impacto en el desarrollo comunal es parcial porque no son proyectos de mayor impacto. No se han destinado partidas específicas para gestión del riesgo de desastre	Que los proyectos cumplan con la ley 7755, y los requisitos necesarios de la municipalidad, que se han viables y factibles.  Proyectos más viables de mayor impacto a la comunidad.
	Se desconoce si se financian actividades de los Comités Comunales de Emergencia por medio de los recursos de DINADECO.  Se desconoce si se financian mejoras en salones comunales para que sirvan de albergue en casos de emergencia Se financian mejoras en salones comunales para que sirvan de albergue en casos de emergencia	No hay.

### 3.6.3 Área Estratégica de 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 consultarla sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo # 6 al #13

**Cuadro 16 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
<b>Gestión presupuestaria</b>	La planificación es una de las deficiencias de los departamentos a la hora de organizar las compras. Las compras se realizan de acuerdo con las necesidades y urgencias que se presentan y no de manera planificada.	Que las direcciones junto con los departamentos planifiquen las compras con tiempo estimando la necesidad de acuerdo a la demanda de servicios. Elaborar una estimación semestral de los requerimientos de cada departamento y distribuir en el calendario anual fechas específicas para la presentación de compras.
	Se trabaja con la red institucional que contiene una carpeta denominada Financiero, pero no se cuenta con un sistema de base de datos que facilite y organice la información. Se hace uso de la herramienta Excel para llevar el control	Comprar algún Sistema. Se requiere introducir el sistema de base de datos, para una mejora en el control de los documentos y archivos de procesos de compra.
	En el nivel institucional es complejo adecuarse a los requerimientos del proceso de bienes y servicios, generalmente, no se siguen los mismos y constantemente se recurre a devoluciones de las solicitudes.	Capacitar en contratación administrativa a todos los departamentos y especialmente al personal que tiene que participar en los procedimientos de adquisición de bienes y servicios.
<b>Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</b>	Adquisición de bienes y servicios en proyectos complejos: Se hace un proceso de licitación, que de acuerdo con el monto se establece el tipo de licitación, ya sea directa (mínimo 3 proveedores), abreviada (mínimo 5 proveedores) o pública (se publica en La Gaceta).	No es necesario porque está adecuado a la Ley de Contratación Administrativa.
	Se realizan compras directas, siempre y cuando exista la justificación	No es necesario porque está adecuado a la Ley de



OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	atinente a la Ley y se sigan los procedimientos legales para realizar la compra.	Contratación Administrativa
	Normas y procedimientos para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Existe un reglamento interno de adquisición de bienes y servicios, en el cual se establece la participación de las instancias que tienen que estar en un proceso de compra.	Es importante actualizar el reglamento de acuerdo a las necesidades actuales que han cambiado, por ejemplo, el trámite de Caja Chica, el cual podría ser modificado para realizar más compras por ese medio, ya que actualmente el monto máximo es de 40 mil colones y se recomienda el uso de un monto de hasta 300 mil colones
	El reglamento vigente para los procedimientos de compra de bienes y servicios no se encuentra actualizado e interfiere en algunos procesos, como el citado anteriormente con el caso de la Caja Chica	Es importante actualizar el reglamento de acuerdo a las necesidades actuales que han cambiado.
	Capacidad técnica para el manejo de licitaciones: El personal existente (2 personas en propiedad y una interina) tiene las competencias para el manejo de las licitaciones, pero es necesario capacitar al personal en el tanto para actualizarse en los procedimientos, como para reforzar los conocimientos.	Establecer jornadas de capacitación al personal en manejo de licitaciones y Ley de Contratación Administrativa
	Se cuenta con 4 personas a cargo de las tareas de la Proveeduría, 1 Proveedora, 1 Asistente de Proveedora, 1 Técnica de Apoyo, 1 Encargada de Bodega. Si existe, pero se requiere la capacitación, lo mismo que contar con un sistema eficiente para el manejo de los procesos (base de datos).	Formación al personal e implementación de un sistema adecuado y eficiente para el manejo de los procesos (base de datos)
	Existe una estructura organizativa/funcional adecuada para atender las demandas de la contratación administrativa de acuerdo al organigrama institucional	No se requieren.
	No existe una unidad especializada en la compra de bienes y servicios por parte de la municipalidad, lo gestiona Proveeduría.	No se requieren.
<b>Gestión de proyectos municipales</b>	La selección y priorización de proyectos de mediano y largo plazo de los proyectos a ejecutar por áreas se realiza de acuerdo con el Plan de Gobierno, Plan Cantonal de Desarrollo, necesidades de las comunidades y proyectos de los síndicos	Tomar en cuenta estos planes más en Plan Estratégico Municipal, el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local y Plan de Gobierno

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	No se realiza análisis de riesgo de desastre a los proyectos para su proceso de aprobación. Existe el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI.	Implementar el control de interno para analizar la viabilidad y factibilidad de los proyectos.
	No existen normas, reglamentos o procedimientos para la gestión de proyectos municipales, se ajustan a los requerimientos de la Ley de Contratación Administrativa y otras normas nacionales para la gestión de proyectos, pero no se cuenta con normas y reglamentos internos.	Implementar un reglamento interno para los procedimientos de gestión de proyectos, lo que incluye establecer un formato de perfil de proyectos municipales.
	Los proyectos se ejecutan de acuerdo con la programación del POA del año en ejecución.	Direccionar los proyectos con base en los planes existentes.
	En la actualidad no se realiza seguimiento a los proyectos, solo se verificar la ejecución presupuestaria de acuerdo con lo real a lo presupuestado	Establecer un instrumento de evaluación para determinar la ejecución para el seguimiento y control
	No se conoce el grado de estudio y maduración de los proyectos que se pretenden ejecutar el grado de estudio y maduración de los proyectos que se pretenden ejecutar. NO se realiza un estudio previo.	Realizar análisis y diagnóstico previo de los proyectos
	En control de proyectos se efectúa de acuerdo con el POA y la ejecución presupuestaria, dirección financiera, planificación y dirección administrativa, alcaldía.	Realizar el análisis por departamento del grado de avance de los proyectos
	Para la evaluación se utiliza el informe de evaluación de contraloría por semestre	Análisis de evaluación para determinar los impactos de los proyectos
	Existe una unidad especializada en la gestión de proyectos, para ello se designó al departamento de coordinación y planificación.	Un análisis de grado de avance de los proyectos
	Para la asignación de presupuesto es con base en la cantidad de presupuesto que se puede ejecutar y después se planifica	Identificar la priorización de proyectos con base en los planes existentes para realizar la programación presupuestaria
	No se realiza el proceso de formulación de proyectos, el estudio de factibilidad de mercado, financiera, administrativa, ambiental, análisis de riesgo	Realizar viabilidad de proyectos
<b>Gestión de los</b>	La Unidad de Recursos Humanos al ser unipersonal se acumulan las	Programa de capacitación en diferentes temas de

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>recursos humanos</b>	funciones, realizar más capacitaciones	planificación y sobre la gestión municipal
	Se cuenta con un Reglamento Autónomo de Organización y Servicios Municipales, aprobado en La Gaceta No 107, del 4 de junio de 2012. Además de considerar el Código Municipal y Código de Trabajo.	Se requiere una claridad institucional en la aplicación del Reglamento, ya que se tiende a interpretar la norma de manera contrapuesta al articulado, ejemplo de ello en las llegadas tardías, procedimientos disciplinarios y en las prohibiciones.
	Se trabaja con un Manual de Puestos que establece todas las funciones a desarrollar. Cada manual tiene las especificaciones de cada puesto. Hay varios manuales: Manual de Puestos, Manual de Organización, Manual de Evaluación del Desempeño, Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. Cada Departamento tiene que tener un Manual de Procedimientos, sin embargo no todos cuentan con él.	Dar seguimiento a los Manuales. Se requiere una directriz de la Alcaldía sobre la necesidad de que cada Departamento cuente con su Manual de Procedimientos.
	Seguridad laboral: Existe una Comisión de Salud Ocupacional creada mediante acuerdo No 1-8 de la Sesión Extraordinaria No 15-2012 y Acuerdo No 3.15 de la Sesión Ordinaria No 11-2015. No existe un Comité Institucional de Emergencias.  No existe un Plan Institucional de Manejo de Emergencias.  No existen políticas y procedimientos de seguridad laboral	Debe crearse una Comisión Institucional de Emergencia y crearse una Oficina de Salud Ocupacional de acuerdo con el artículo 288 del Código de Trabajo y recomendación del informe del Ministerio de Trabajo.  Se requiere elaborar un Plan Institucional de Emergencias. Posicionarse en la agenda municipal la necesidad de la salud ocupacional y seguridad laboral.
	No existe una planificación para el desarrollo del recurso humano municipal  La planificación institucional y la planificación del desarrollo del recurso humano van de la mano, ya que para que se puedan ejecutar las actividades de la planificación institucional se necesita de la colaboración del recurso humano.  Existen dos mecanismos de contratación: por medio de recursos humanos las contrataciones de personal y por medio de proveeduría por medio de licitación.	Hacer un cronograma anual donde se planifiquen los cambios a implementar mes a mes.  Trabajar más de la mano a la hora de desarrollar la planificación del recurso humano con relación a la planificación municipal.  Por el área de recursos humanos que corresponde a mi área, me gustaría que existiera el suficiente tiempo para mejorar el sistema de reclutamiento y selección, que se pudiera hacer de una forma más dinámica, con entrevistas y otros factores de selección.

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>Existe un formulario de Evaluación del desempeño, anualmente como establece el Código Municipal, se realiza la evaluación por departamentos a cada funcionario en los primeros 15 días del mes de Junio de cada año.</p> <p>Las bases salariales están determinadas por la escala de salarios que proporciona la Unión de Gobiernos Locales. El sistema de pago es mensual, con tres tipos de pago: semanal, bisemanal, quincenal.</p>	<p>Considero importante que el formulario de la Evaluación realizada a cada funcionario sea revisado posteriormente por las jefaturas y se valore con el funcionario los aspectos a mejorar en cuanto al servicio para la Municipalidad, no que sea únicamente un documento que se archive en el expediente de cada funcionario.</p> <p>Existe inconformidad entre los funcionarios por el tipo de pago bisemanal, ya que se cree que el salario neto que se les deposita es menos que el caso quincenal, por convención colectiva se realiza el pago de esta manera, existiendo la posibilidad de hacer cambio mediante un proceso en el que la parte patronal y los asalariados estén de acuerdo.</p> <p>Con acuerdo de todos se podría unificar a pago quincenal todos los pagos para que los funcionarios no se vean afectados en sus intereses.</p>
	<p>Las capacitaciones que se dan al personal en su mayoría son para el área administrativa enfocado en las jefaturas, muy poco se capacita al área operacional.</p> <p>No existe recurso humano capacitado en el tema de gestión de riesgo de desastre.</p> <p>Existe coherencia entre el perfil de los funcionarios y las tareas asignadas. Generalizando la gran mayoría de los funcionarios realizan las labores asignadas de acuerdo al puesto que ocupan.</p>	<p>Sería importante determinar por departamento las áreas más débiles y buscar capacitación para fortalecerlas, no solamente para las jefaturas de ese departamento sino también para cada funcionario, todos necesitamos retroalimentarnos.</p> <p>Es importante que exista alguien capacitado en todo lo que a salud ocupacional se refiere, este tema de gestión de riesgo de desastre se puede incluir en ese rango. El departamento de Recursos Humanos entre sus proyectos para este año planea crear la plaza de Encargado de Salud Ocupacional para que la Alcaldía y el Concejo Municipal tomen los acuerdos necesarios para contratar a un profesional en este campo tan importante a favor de los</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
		<p>trabajadores.</p> <p>Sería importante realizar en conjunto con el departamento de Auditoría Interna una inspección para comprobar que las funciones asignadas a cada perfil sean las que en realidad se están ejecutando.</p>
<p><b>Infraestructura municipal</b></p>	<p><b>Edificio Municipal:</b> es antiguo se hizo antes de que renovara el Código Sísmico de Costa Rica, en el 2010. También se hizo antes del Código Eléctrico del 2012. Le falta mantenimiento. Es poco la relación espacio-personas. El mobiliario se encuentra en estado regular.</p> <p><b>Plantel Municipal:</b> Se encuentra en avanzado deterioro, falta de condiciones mínimas para las personas trabajadoras.</p> <p><b>Centro Turístico y Cultural El Mirador:</b> Las instalaciones son relativamente nuevas, su construcción fue en el 2011, se encuentra en funcionamiento por parte de una concesión para el uso del espacio de Restaurante y Souvenir.</p> <p><b>Parque Central:</b> En el 2012 se inició, por etapas, el cambio y remodelación del Parque, cuenta con un edificio principal para uso de oficinas, pero actualmente no está en uso, fuentes de agua, skatepark, anfiteatro. Actualmente se cuenta con el proyecto de construir la Casa de la Cultura, ya está adjudicado el proyecto y se inicia la construcción en 2016.</p> <p><b>Red de Cuido La Cruz y Red de Cuido Barrio Irvin:</b> Instalaciones construidas recientemente y se encuentran en buen estado. La de La Cruz se encuentra en operación, la otra está en espera</p>	<p>Se requiere hacer una revisión estructural de acuerdo con el Nuevo Código Sísmico y el Código Eléctrico. Se requiere una revisión del espacio para una adecuada distribución del espacio y uso de las personas. Se requiere revisión del mobiliario y establecer las necesidades de cambio o adquisiciones.</p> <p>Construcción de un nuevo plantel municipal.</p> <p>Darle mantenimiento ya que actualmente no se da, en la parte ambiental se requiere cambiar las piezas de las baterías sanitarias por unas de bajo consumo de agua.</p> <p>Incorporar el área de juegos infantiles y reforestar y brindar mantenimiento a los edificios.</p> <p>Compra de mobiliario, cámaras de seguridad y mejoras al</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>de completar el equipamiento del edificio.</p> <p><b>Parques infantiles en todo el distrito central:</b> Se cuenta con alrededor de 7 parques infantiles.</p> <p><b>Polideportivo:</b> Cuenta con 2 canchas de básquet bol y un área de cancha de futbol. Se encuentran en buen estado. Por iniciativa de un estudiante de Arquitectura de la Universidad Latina, se cuenta con una idea de Proyecto para desarrollar un polideportivo.</p> <p><b>Estadio:</b> La gradería se encuentra en mal estado. Se tiene un proyecto de utilizar el espacio del antiguo plantel municipal para ampliar y mejorar las condiciones del estadio.</p> <p><b>Redondel:</b> Las instalaciones se encuentran en buen estado.</p> <p><b>Biblioteca municipal:</b> Actualmente se encuentra en el espacio de la capilla municipal, se le han hecho mejoras en la infraestructura.</p>	<p>edificio para poner en funcionamiento la de Barrio Irvin.</p> <p>Hacer una revisión del estado de los parques infantiles, para reconstruir, dar mantenimiento, poner mallas y otras necesidades que se identifiquen.</p> <p>Se requiere demarcar las canchas de básquet bol. Sería oportuno aprovechar el espacio físico para la creación de infraestructuras para otras disciplinas deportivas: pista de atletismo, piscina, gimnasio, otras.</p> <p>Construcción de la ampliación del espacio y mejoramiento de las instalaciones.</p> <p>Construir de forma permanente la gradería, los palcos, el área de uso de la Cruz Roja y de Fuerza Pública.</p> <p>Construcción de la nueva biblioteca, mejorar el espacio físico del centro por áreas.</p>
	No se ha hecho alguna evaluación de riesgo de los elementos estructurales y no estructurales de los edificios municipales.	Se requiere realizar la evaluación de riesgo de los elementos estructurales y no estructurales.
	No se han hecho mejoras a la infraestructura como medidas de reforzamiento	Posterior a la evaluación de los elementos estructurales y no estructurales, realizar un plan de mejora para reforzar los elementos estructurales.
	No hay un Plan de continuidad de los servicios que se brindan dentro del edificio.	Se requiere en caso de afectación estructural, hacer una revisión estructural y seguir las recomendaciones. En las

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>No tiene seguros de riesgos el edificio municipal (Incendios, sismos, inundaciones, rayos, etc.). Se está tramitando un seguro por responsabilidad civil e incendio.</p> <p>El espacio en el área de atención al cliente es muy reducido. No cuenta con la cantidad de personal necesario. Sólo se cuenta con una persona para atención al público.</p> <p>No existen señalización, rutas de evacuación o puntos de encuentro para casos de emergencia, pero se cuenta con las artes de las señalizaciones, está en proceso de enviarse a impresión y colocarse en los lugares identificados. No existen señalización, rutas de evacuación o puntos de encuentro para casos de emergencia, pero se cuenta con las artes de las señalizaciones, está en proceso de enviarse a impresión y colocarse en los lugares identificados.</p> <p>No existe un inventario de edificaciones municipales, terrenos ni de las condiciones de los mismos.</p>	<p>condiciones actuales, no se puede brindar servicios en caso de afectación porque no se cuenta con otras edificaciones.</p> <p>Realizar las gestiones institucionales y asignar el presupuesto para implementar el seguro de responsabilidad civil e incendio.</p> <p>Se requiere hacer una remodelación y ampliar el espacio.</p> <p>Enviar a imprimir las artes y colocar las mismas.</p> <p>Se requiere realizar un inventario.</p>
<p><b>Conectividad y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación</b></p>	<p>Existe un departamento de Tecnologías de Información en el que laboran dos funcionarios profesionales y capacitados en el área, con respecto a los demás funcionarios no se puede constatar que posean ese conocimiento.</p> <p>En el campo de las tecnologías de información se tiene un diagnóstico del estado actual de las principales necesidades en materia de Tics y se cuenta con los recursos financieros para cubrir el 60% de las necesidades: Automatización de toda la administración financiera municipal.</p> <p>Actualmente se cuenta con dos personas capacitadas para las tecnologías de la información: un Ingeniero a cargo de la Unidad y una asistente.</p> <p>La red eléctrica para dar soporte a la red de interconectividad se</p>	<p>Siendo las TIC un tema de actualidad, nunca está de más que todo el personal municipal se capacite en ese tema, máxime si sus funciones son afines o en ellas se incorporan las Tecnologías de Información.</p> <p>Orientar las políticas municipales hacia un plan de modernización tecnológica municipal. Actualizar el mapa de necesidades.</p> <p>Se requiere de una persona profesional analista programador, para que asuma la administración de los sistemas y base de datos.</p> <p>Cambiar y modernizar la red eléctrica, basados en los</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>encuentra en mal estado, totalmente obsoleta. Se cuenta con un estudio realizado por una empresa consultora que hizo varias recomendaciones para mejorar el estado de la red. Se da mucha pérdida de información, datos y equipo por el mal estado de la red.</p>	<p>estándares actuales.</p>
	<p>La red de cableado estructurado para soporte de la red de interconectividad se encuentra en excelente estado. Se instaló entre el 2010 y el 2012, cuenta con una garantía de 20 años.</p>	<p>Ampliar e interconectar con el nuevo plantel municipal y las diferentes unidades de la Municipalidad que están fuera del edificio principal.</p>
<p><b>Vínculos con la ciudadanía</b></p>	<p><b>Concejos de Distrito</b> Funcionan a medias, se requiere mayor apoyo para que puedan ejercer todas sus obligaciones.</p> <p>El funcionamiento del Concejo Municipal: agendas, cumplimiento de acuerdos, periodicidad de sesiones, asistencia, capacidad de negociación, etc.), se cataloga como bueno. La alcaldía tiene una relación directa de comunicación y coordinación con los concejos de distrito para conocer las necesidades de los distritos.</p> <p><b>Alcaldía</b> La relación con las instancias políticas y administrativas en términos generales es buena, se promueve la comunicación y trabajo en un ambiente de confianza</p> <p>El Plan de trabajo de la alcaldía está en proceso. La alcaldía asume la coordinación del Comité Comunal de Emergencia. Ley 8488.</p> <p><b>Comités Comunales de Emergencia</b> La municipalidad coordina y da seguimiento a los Comités Comunales</p>	<p>Se requiere apoyarlos en labores administrativas para que asuman con mayor eficiencia sus funciones.</p> <p>Se debe apoyar aún más a los Concejos de Distritos en la elaboración de proyectos, rendición de cuentas y participación ciudadana</p> <p>Con el cambio de autoridades es necesario procesos de capacitación.</p> <p>Fomentar y fortalecer la comunicación y mejorar los procesos de coordinación</p> <p>Se debe involucrar más a los ciudadanos</p>



OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>de Emergencia. Se promueve su funcionamiento y apoyo</p> <p><b>Espacios y mecanismos de participación ciudadana</b> Se tienen los espacios necesarios para audiencias, pero no es suficiente para promover una verdadera participación ciudadana.</p> <p>Existen muy pocos mecanismos de consulta que faciliten el acceso de la ciudadanía a las decisiones sobre políticas de gestión del riesgo de desastres.</p> <p><b>Gestión de Riesgo de Desastres</b> Se realiza la divulgación del Plan de Emergencias con la ciudadanía. A través de la CME, la Municipalidad desarrolla sistemas de alerta temprana para impactos probables en su territorio.</p> <p>No se realizan estudios de riesgo de desastre para el desarrollo de infraestructura y servicios públicos.</p> <p>Se aplican las regulaciones existentes de prevención de riesgos</p>	<p>Incluir presupuesto, capacitar a los miembros del CME.</p> <p>Creación de foros, reuniones en las comunidades, comités de caminos, presupuestos participativos, etc.</p> <p>Creación de Comités Comunales de Emergencia</p> <p>Se requiere mayor apoyo.</p> <p>Ausencia de recursos</p> <p>Capacitación y apoyo de la CNE</p> <p>Actualización continua</p>

### 3.6.4 Área Estratégica de Equipamiento Municipal: Síntesis de la 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 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 17 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de equipamiento cantonal**

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Promoción de la infraestructura para garantizar servicios públicos de calidad</b></p> <p>La municipalidad desarrolla proyectos de mejoramiento de infraestructura educativa, mejoramiento de caminos, construcción y mejoramiento de acueductos</p> <p><b>Espacios públicos</b> Existe una partida para el mantenimiento de los parques infantiles, la terminal de buses, cementerio, parque central.</p> <p><b>Infraestructura accesible</b> Existe una Comisión para dar seguimiento al cumplimiento de la Ley 7600. Se asignó presupuesto de 9 millones de colones para el 2016: acceso a espacios físicos de uso público, propiedades municipales, rampas en el casco central, mejoramiento en el edificio municipal y señalamiento.</p> <p><b>Infraestructura de vigilancia:</b> No existe, ni en personal humano, ni cámaras de seguridad. Se cuenta con un proyecto, para implementar en el 2016, el cercado perimetral de todas las oficinas administrativas.</p> <p><b>Infraestructura para emergencias</b></p>	<p>Presupuestos participativos, rendición de cuentas y mejorar la comunicación con las comunidades.</p> <p>Construcción de nuevos parques en las cabeceras de Distrito, así como terminales de autobús. Ampliar la terminal de autobuses de La Cruz centro.</p> <p>Mejoramiento de los accesos públicos, de las aceras, rampas.</p> <p>Contratación de personal de seguridad y colocación de cámaras de seguridad.</p>

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p>La municipalidad tiene identificados sitios con condiciones adecuadas para alojamiento temporal en caso de emergencias.</p> <p>La municipalidad tiene identificados sitios adecuados para el acopio y almacenamiento de suministros de emergencia.</p>	

### 3.6.5 Área Estratégica de Medio Ambiente: Síntesis de la 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 18 Síntesis de situación actual y propuestas en torno al medio ambiente**

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Tratamiento de residuos sólidos y líquidos</b>	<p>Las condiciones de los depósitos de residuos sólidos no son las idóneas ya que se depositan en un lugar a cielo abierto, y el manejo es mínimo (acomodar, tapar y compactar).</p> <p>No existen proyectos para control de gases y líquidos de la basura (lixiviados).</p> <p>No se abordan directamente los temas de manera directa como la contaminación del suelo, las aguas subterráneas, afluentes, ríos cercanos y el aire, sólo cuando se solicitan charlas por parte de las comunidades (por ejemplo: contaminación del aire por medio de quemas forestales, deforestación, contaminación de aguas – ríos, aguas superficiales-, contaminación de flora y fauna silvestre).</p> <p>Hay una participación en darle seguimiento a los temas de gestión del</p>	<p>Suficiente presupuesto para darle el tratamiento final a los residuos sólidos.</p> <p>Construcción del Centro de Residuos Valorizables.</p> <p>Contar con un proyecto de disposición final, el cual cuente con todo lo que indica el reglamento en el manejo de los residuos sólidos.</p> <p>Elaborar un Programa que integre estos temas, para tratarlo de forma permanente en la Agenda Ambiental Institucional.</p> <p>Contar con presupuesto institucional para abordar el tema de la sequía. Se debe integrar el tema de manera institucional ante los problemas de falta de agua que se está</p>

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>riesgo de desastre en los programas de manejo de desechos desde una acción interinstitucional, por ejemplo, con el Ministerio de Salud en gestión de riesgo.</p> <p>Desde el 2012 no se han actualizado las tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos.</p>	<p>enfrentando en el Cantón.</p> <p>Se requiere una revisión anual y ajustarla cada año.</p>
<b>Proyectos diversos en el área ambiental</b>	<p>1. Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2010 y aprobado en el 2013. En el 2010 se formó el Comité de Ambiente y desde ese año se inició el trabajo en esta materia. Se ha venido desarrollando un trabajo de sensibilización para el manejo de los residuos valorizables, lo cual está dentro del programa de manejo; se inició como Plan Piloto dentro del distrito de la Cruz y se quiere replicar en los tres distritos restantes con participación de la ciudadanía (a partir del 2016).</p> <p>2. Plan de Gestión Ambiental Institucional 2012. Se estableció una Comisión a nivel institucional, gestionando proyectos institucionales sobre el manejo y ahorro energético.</p> <p><b>Sistemas de emergencia</b></p> <p>No se tienen programas y tampoco se identifican riesgos socio-ambientales por parte del Dpto. En caso de requerirse alguna intervención se coordina directo con la Comisión Nacional de Emergencia.</p> <p>Ejemplo de ello fue la presencia de los Cubanos que generó más cantidad de basura y no se tenía un plan de intervención, incluso se salió de manos el manejo de la cantidad de basura que se generó.</p>	<p>Replicar la experiencia en los tres distritos restantes (Santa Elena, La Garita y Santa Cecilia).</p> <p>Impulsar iniciativas para el manejo de los residuos orgánicos.</p> <p>2.1. Actualizar el Plan e integrar las necesidades actuales, de la mano de la Ley.</p> <p>Hacer un estudio para identificar los riesgos socio-ambientales, especialmente una capacitación al personal para formarse en la materia.</p>

### 3.6.6 Área Estratégica de Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgos: Síntesis de la 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 19 Síntesis de situación actual y propuestas para el ordenamiento territorial**

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Capacidad técnica y participación municipal en la formulación y aplicación de los planes reguladores	Actualmente existe una Comisión Municipal de revisión de planes reguladores del Cantón de La Cruz conformada por: *3 regidores propietarios. *2 funcionarios municipales (actualmente son el Encargado del Departamento de Zona Marítimo Terrestre y el Encargado del Departamento de Catastro). *2 representantes de la comunidad de civil. Adicionalmente dicha comisión cuenta con asesores municipales: Gestora Ambiental, Gestor Jurídico del Departamento de ZMT, Coordinadora del Departamento de Planificación Urbana y Control Constructivo, Director de Unidad Técnica y Gestión Vial, Topógrafo Municipal.	1. Capacitación al personal en tema de planes reguladores. 2. Creación de la oficina de ordenamiento territorial. Asignar una persona (recurso humano) para dicha oficina.
Grado de integralidad de los planes reguladores	No existe plan regulador Cantonal. En los planes reguladores costeros existen 10 planes reguladores sectoriales costeros aprobados (ver Hoja 2), que no son planes reguladores integrales. Sin embargo, actualmente se encuentran en proceso 3 planes reguladores costeros que abarcan sectores grandes (Playa Conventillos a Playa Papaturre, Puerto Soley, de Playa Jobo a Playa Manzanillo que incluye Playa Rajada, Playa Jobo, y de Playa Manzanillo a Playa Junquillal). Adicionalmente se busca una integralidad entre las propuestas.	Se requiere un Plan Regulador Cantonal. Terminar de planificar los sectores donde no existen planes reguladores costeros.
Normativas sobre uso	Se debe cumplir con lo solicitado por Setena para obtener la aprobación de la	Se espera la Resolución de la Sala

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
del suelo acorde a estudios de impacto ambiental	viabilidad ambiental. No se cuenta con los estudios de vulnerabilidad hídrica y actualmente está paralizado a nivel país, la aprobación de la viabilidad ambiental sin la inclusión de los estudios de vulnerabilidad hídrica. Y esto no se puede ejecutar debido a un Recurso ante la Sala Constitucional contra el Decreto 39150, La Gaceta setiembre de 2015, Reglamento de la transición para la revisión y aprobación de Planes Reguladores.	Constitucional para dar seguimiento a la elaboración de los Planes Reguladores.
Condiciones administrativas – recursos humanos, financieros, materiales - para ejercer la administración y control sobre el uso del territorio	La Municipalidad de La Cruz cuenta con inspectores que en el año 2016 se convirtieron en policías municipales y que vigilan el cumplimiento del área de patentes, construcciones y el inspector de ZMT, el cumplimiento de la Ley 6043 de Zona Marítimo Terrestre. Sin embargo, no son recursos suficientes para abarcar con efectividad el control sobre el uso territorial de todo el cantón.	Asignar recursos: 1 vehículo para Catastro, 1 vehículo para Topografía, 1 vehículo para Construcción, 1 vehículo para Patentes, 1 vehículo para la Dirección de Gestión Urbana. Valoración de la flota vehicular existente para su respectiva renovación. Se requieren 3 policías municipales y 1 persona de apoyo en el Departamento Marítimo Terrestre, 1 persona más en Planificación Urbana y Control Constructivo. Además de 1 bachiller en arquitectura o ingeniero civil. Capacitación al personal en los temas de ordenamiento territorial y los alcances y límites en ese tema.
Normativa de uso y manejo de la ZMT	Apegada a la Ley 6043 sobre la Zona Marítimo Terrestre y al Reglamento de esa Ley, así como los criterios que emite la Sala Constitucional y la Contraloría y Procuraduría General de la República.  El Departamento de Zona Marítimo Terrestre está conformado por: a. Encargado del Departamento. b. Inspector. c. Gestor Jurídico. d. Cuenta con el apoyo del Topógrafo Municipal (el 50% del salario se cubre con	A nivel interno se debe actualizar el Manual para Aprobación de Concesiones y el Reglamento para Tramitación de Permisos de Uso. No se cuenta con un Reglamento o Manual de Procedimientos para el Desalojo y/o demoliciones de la Zona Marítimo Terrestre. Elaborar el reglamento para cobro de canon.

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>presupuesto de ZMT)</p> <p>Algunos de los procedimientos y normativa interna documentada son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamento para la aprobación de permisos de uso.</li> <li>2. Manual para la tramitación de concesiones.</li> <li>3. Levantamiento de procedimientos del Departamento.</li> </ol> <p><b>1. Sistema y registro de concesiones:</b> se lleva un control en una tabla en Excel en la que se indica: número de expediente, nombre del concesionario, número de cédula (física o jurídica), fecha de aprobación, fecha de vencimiento, fecha para notificar vencimiento, ubicación, área en m<sup>2</sup>, uso, plano catastrado, plan regulador, lugar para notificaciones, número de avalúo, año de vencimiento del avalúo, valor por m<sup>2</sup>, porcentaje para cobro, monto de canon, años pendientes de pago, monto principal adeudado, intereses, deuda total, estado de pagos, si se debe o no, notificar cobros, al representante legal.</p> <p><b>2. Cantidad de concesiones existentes:</b> existen 130 concesiones activas, 10 suspendidas por afectación de PNE, 1 con problemas de traslape con propiedad privada y 23 concesiones canceladas.</p> <p><b>3. Criterios de otorgamiento:</b> las concesiones se otorgan con base en lo establecido en el Reglamento a la Ley sobre la zona marítima terrestre y de acuerdo al reglamento de zonificación del plan regulador de cada sector.</p> <p><b>4. Supervisión:</b> el Inspector del Departamento de ZMT realiza inspecciones periódicas en las playas y terrenos concesiones. Adicionalmente se realizan visitas esporádicas con el Encargado y Gestor Jurídico del Departamento de ZMT.</p> <p><b>5. Acciones de desalojo:</b> existen expedientes de desalojos de personas que se encuentran en proceso y se está a la espera de la resolución de una demanda presentada por Asociación de Consumidores Libres contra la metodología de la demarcación de la zona pública, en la cual se solicita medida cautelar de paralizar las demoliciones y desalojos de la zona pública.</p> <p><b>6. Libertad de tránsito en las playas:</b> en todas las playas del cantón cuentan con acceso público cuentan con libre de tránsito. Se está delimitando el acceso vehicular a la zona pública.</p>	<p>Asignar recursos: 1 vehículo para Catastro, 1 vehículo para Topografía, 1 vehículo para Construcción, 1 vehículo para Patentes, 1 vehículo para la Dirección de Gestión Urbana.</p> <p>Valoración de la flota vehicular existente para su respectiva renovación. Se requieren 3 policías municipales y 1 persona de apoyo en el Departamento Marítimo Terrestre, 1 persona más en Planificación Urbana y Control Constructivo. Además de 1 bachiller en arquitectura o ingeniero civil. Capacitación al personal en los temas de ordenamiento territorial y los alcances y límites en ese tema.</p> <p>Para el control de concesiones se requiere un sistema informático para el seguimiento</p>

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p><b>7. Extensión de la ZMT:</b> 143 Km de los cuales 111 Km son parques nacionales y del restante, 32 Km se debe excluir lo clasificado por las certificaciones de Patrimonio Natural del Estado como bosque, terrenos de aptitud forestal y manglar.</p> <p><b>8. Área regulada: 2,6399 Km<sup>2</sup></b></p>	
<b>Planes Reguladores Existentes</b>	No existe Plan Regulador Cantonal	Formular el Plan Regulador Cantonal
<b>Desarrollo turístico</b>	Actualmente no se tiene un desarrollo turístico relevante. Se hacen inspecciones para dar seguimiento al operador turístico acorde a la ley.	Mejorar la metodología de las inspecciones en términos de establecer los criterios de inspección y capacitación a los inspectores.
<b>Criterios para autorización de permisos de construcción</b>	Existen formularios para la solicitud del permiso de construcción, usos de suelo, movimientos de tierra. Para la autorización se revisa que los planos constructivos cumplan con la normativa nacional vigente: Ley de Planificación Urbana, Ley de Construcciones, Ley 7600.	Existe formulario para la solicitud del permiso de construcción, usos de suelo, movimientos de tierra. Para la autorización se revisa que los planos constructivos cumplan con la normativa nacional vigente: Ley de Planificación Urbana, Ley de Construcciones, Ley 7600.
<b>Criterios de evaluación de riesgo son aplicados en los permisos de construcción</b>	Se solicita inspección a la Comisión Nacional de Emergencias para evaluar amenazas de riesgo naturales en zonas donde se considera de alto riesgo de inundación.	Necesidad urgente de contar con un Plan Regulador para solicitar los requisitos necesarios a las constructoras, o en su defecto no permitir las construcciones en zonas identificadas de riesgo.
<b>Proceso de inspección de construcciones</b>	<p>El inspector del Departamento de Planificación Urbana y Control Constructivo realiza una visita a la propiedad antes de emitir el permiso de construcción. En dichas visitas se observa pendientes de terreno, cercanías con ríos, quebradas, sequias, guindos, se verifican alineamientos, muros de retención, etc.</p> <p>Las evaluaciones de gestión del riesgo a infraestructura teniendo en cuenta la</p>	



	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>posibilidad de riesgos emergentes es responsabilidad de las empresas constructoras a quienes se les otorgan los permisos.</p> <p>Y en caso de alguna emergencia se trabaja con la Comisión Nacional de Emergencia. No existen medidas correctivas al respecto.</p>	

### 3.6.7 Área Estratégica de Política Social Local: Síntesis de la 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 consultarla sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo # **17 Política social local**.

**Cuadro 20 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de Política Social Local**

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Combate a la pobreza</b>	<p>La Municipalidad de La Cruz no posee presupuesto para ayudas económicas o subsidios; sin embargo, ha establecido alianzas con IMAS para la canalización de casos prioritarios. Por otra parte, se han implementado proyectos como Empléate dirigido a jóvenes en situación de vulnerabilidad que brinda becas para la educación de los y las mismas. Se realizan estudios socioeconómicos para el otorgamiento de becas de transporte para estudiantes escolares y universitarios en coordinación con la empresa privada, también para el otorgamiento de materiales de construcción. Asimismo, desde las Redes Locales de trabajo Interinstitucional se realiza un abordaje de la población vulnerable con el fin de informarla con respecto a temas como derechos humanos, violencia en sus diferentes formas, estilos de vida saludables. Por otra parte desde el Centro de Cuido y de</p>	<p>Es importante considerar la posibilidad de contar con un presupuesto para la implementación de un proyecto de apoyo económico a personas en situación de pobreza extrema.</p> <p>Por otra parte, se debe de otorgar mayor presupuesto al departamento de Gestión Social para el trabajo desde las Redes Locales Interinstitucionales, y para proyectos formativos meramente municipales que contemplen la participación de población vulnerable, por ejemplo cursos o carreras</p>

	<b>SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SÍNTESIS DE PROPUESTAS</b>
	<p>Desarrollo Infantil de La Cruz “Estrellitas del Mar”, se brinda servicio de cuidado a niños y niñas de hogares en situación de pobreza y pobreza extrema.</p> <p>No se realizan evaluaciones del riesgo de desastre en asentamientos en condiciones de vulnerabilidad</p>	técnicas.
<b>Proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales</b>	<p>La Municipalidad conformó y coordina la Red sobre Niñez y Adolescencia por medio del Departamento de Gestión Social, la misma posee un plan de trabajo orientado a promover el respeto y la garantía plena de los derechos de las PME. Por otro lado, también se participa en la Comisión Local de Incidencia de la Persona Adulta Mayor, desde la cual se promueve un envejecimiento activo por medio de talleres, participación en Juegos Dorados, y conmemoración de diferentes efemérides.</p> <p>Con respecto a las personas con discapacidad, Municipalidad ha apoyado diferentes actividades pero no desarrolla actualmente ningún proyecto. Con población migrante, se apoya al grupo de Promotoras de derechos migrantes en las diferentes gestiones que las mismas realizan. Con población indígena no se realizan proyectos.</p>	
<b>Equidad de género</b>	<p>A finales del año pasado se da apertura a la oficina de la Mujer, la misma tiene como objetivo promover la equidad de género y la participación de las mujeres.</p> <p>Desde la misma se pretende realizar un censo de organizaciones de mujeres en el cantón para brindarles apoyo, capacitación, incentivar la microempresariedad, trabajar en la promoción de derechos, empoderamiento, e involucrarlas en los procesos de participación ciudadana. Por lo otro lado, desde el departamento se da la atención de mujeres víctimas y sobrevivientes de violencia.</p> <p>Además, se participa en la Red de Atención y Prevención de la violencia contra la Mujer e Intrafamiliar donde se brindan procesos de formación humana a grupos de mujeres para la sensibilización con respecto a la equidad de género y se conmemoran efemérides</p>	<p>Que se dé prioridad a la ejecución de acciones que promuevan una real y efectiva equidad de género y participación de las mujeres.</p> <p>Que se contrate a una persona que esté enfocada únicamente en el trabajo de Oficina de la Mujer.</p>

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>importantes como el Día Internacional de la Mujer y el Día de la No Violencia contra las Mujeres, entre otras acciones.</p> <p>No se impulsa la participación equitativa de la población en la gestión de los riesgos de desastre.</p>	
<b>Vivienda y espacios públicos</b>	<p>La Municipalidad ha establecido alianzas con diferentes empresas tramitadoras de bonos que se acercan a la misma para brindar atención a personas de escasos recursos que requieren vivienda propia, todos los jueves y viernes se hacen presentes a las instalaciones municipales.</p> <p>Además, existen coordinaciones con desarrolladores de proyectos de bien social, se facilitan las gestiones para su adecuada ejecución.</p> <p>No se impulsan medidas para la gestión del riesgo de desastre en comunidades y barrios</p>	<p>Promover la ejecución de proyectos de viviendas totales para personas de escasos recursos en los diferentes distritos del cantón de La Cruz.</p>
<b>Salud</b>	<p>La Municipalidad realiza una campaña mensual de reciclaje “La Cruz Recupera”, a cargo del departamento de Gestión Ambiental.</p>	<p>Se debe de promover educación dirigida hacia la comunidad que brinde información y sensibilice en materia de espacios comunitarios seguros y saludables.</p>
	<p>Desde la Red Cantonal de Acondicionamiento Físico, en la que participa la Municipalidad por medio de Gestión Social, se llevan a cabo una serie de actividades para promover estilos de vida saludables: talleres sobre actividad física, alimentación saludable, entornos saludables, salud mental, cultura de paz, clases de zumba, Ferias de salud, Semanas deportivo-recreativas.</p>	<p>Que el departamento de Gestión Social cuente con el presupuesto necesario para llevar a cabo un mayor número de actividades que promuevan estilos de vida saludables en los cuatro distritos.</p>
	<p>No se impulsan medidas para la gestión del riesgo de desastre</p>	
<b>Programas de seguridad comunitaria</b>	<p>Ningún proyecto se lleva a cabo; no obstante, desde el Concejo Municipal se han realizado gestiones para el mejoramiento del accionar de la Fuerza Pública, Policía de Tránsito y Guardacostas en La Cruz.</p>	<p>Se podría dar la implementación de un proyecto de prevención dirigido a poblaciones jóvenes en situación de vulnerabilidad para fomentar la ampliación de sus capacidades y oportunidades para el alcance de sus metas, en coordinación con</p>

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
		Fuerza Pública, en temas como seguridad ciudadana, cultura de paz y no violencia, salud mental.
	Actualmente no, pero se encuentra en proceso de organización dicho departamento y de contratación de personal.	
	Directamente ninguna, sin embargo, las acciones que se ejecutan a nivel social y cultural dirigidas hacia la comunidad, así como los proyectos de construcción de áreas recreativas como los parques infantiles y el skatepark influyen en la prevención del crimen y la delincuencia.	Creación de espacios de participación ciudadana dirigidos a personas adultas, y especialmente a la niñez y la adolescencia con el fin de que se involucren en los procesos de desarrollo local, y puedan proponer proyectos de su interés.  Destinar mayor presupuesto al mejoramiento y construcción de áreas recreativas.
	Existe el Comité Municipal de emergencias, y se han conformado Comités Comunales de Emergencia en Cuajiniquil, El Jobo y Las Vueltas.	
<b>Oferta educativa</b>	En la actualidad se realizan estudios socioeconómicos para el otorgamiento de becas de transporte para estudiantes escolares y universitarios de escasos recursos económicos, lo anterior con el fin de disminuir la deserción. Por otro lado, la municipalidad ha realizado gestiones para la donación de lotes y construcción de centros educativos, así como para el cambio de modalidad de estudio en colegios. No se promueve la Municipalidad la oferta educativa no formal. No se promueve la gestión de los riesgos de desastre en los centros educativos. No se promueven actividades educativas sobre la gestión de riesgos.	Es importante incorporar un programa de becas REAL, que pueda ser canalizado a personas en pobreza extrema.
Identidad y cultura local	En el año 2015 se da la apertura del departamento de Gestión Cultural, actualmente se trabaja en un Diagnóstico de Cultura Local,	No hay.

	<b>SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SÍNTESIS DE PROPUESTAS</b>
	<p>que permita la identificación y descripción de la misma desde sus diferentes áreas, literatura, danza, artesanía, etc. Dicho diagnóstico será difundido por medio del proyecto “Cine al aire libre”; con el objetivo de crear identidad y sentido de pertenencia de la comunidad hacia las diferentes manifestaciones de cultura locales. El mismo Diagnóstico de Cultura Local permitirá elaborar acciones para la promoción y resguardo del patrimonio cultural.</p> <p>No existen Programas de protección y recuperación del patrimonio cultural ante desastres.</p> <p>No existen programas se desarrollan en el campo de la recreación y deporte.</p>	

### 3.6.8 Área Estratégica de Desarrollo Económico Local: Síntesis de la 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 21 Síntesis de situación y propuesta en torno al área de desarrollo económico local**

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Empleo</b>	<p><b>Proyectos que se desarrollan:</b></p> <p>Empléate: es un programa para jóvenes entre 17 a 24 años de edad en situación vulnerable, con el objetivo de preparar y capacitar para la demanda laboral. (MTTS/ Municipalidad)</p> <p>Mi Primer Empleo: programa que promueve la creación de nuevas oportunidades laborales para jóvenes, mujeres y personas con discapacidad, por medio de un beneficio económico que el Estado otorgará a las empresas que inscriban en el programa y aumenten su planilla.(MTTSS/ Municipalidad)</p> <p>Bolsa de Empleo: intermediación entre oferentes y Empresas en búsqueda de personal.</p> <p>Orientación a los oferentes en relación a temas laborales.</p> <p>Programación de ferias de empleo con empresas/ demanda de mercado.</p> <p>No existen previsiones para apoyar la recuperación de empleos de población afectada por desastres</p>	<p>Capacitaciones dirigidas a personas mayores de 25 años de edad.</p> <p>Inversiones, nuevas empresas, generen preparación de calidad y empleen a las mismas.</p>
<b>Emprendedurismo</b>	<p><b>Proyectos que se desarrollan:</b></p> <p>PRONAE</p> <p>Guía y Orientación/ proyectos comunales, grupos organizados entre</p>	

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>otros.</p> <p>No se desarrollan proyectos para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa del cantón.</p> <p>No se desarrollan proyectos para para promover actividades económicas sostenibles para jóvenes y mujeres del cantón</p> <p>No existen previsiones para apoyar la recuperación de medios de vida de la población afectada por desastres</p>	

### 3.6.9 Área Estratégica de Infraestructura Vial: Síntesis de la 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 22 Síntesis de situación actual y propuestas en torno a la Infraestructura vial**

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Plan de Conservación, Desarrollo, Mantenimiento y Seguridad de la Red Vial Cantonal</b>	<p>El plan ha sido elaborado.</p> <p>La ejecución es paulatina para finalizar a los cinco años con el cumplimiento de las metas</p> <p>El gobierno Central asignará recursos anualmente</p> <p>Se forman Comités de Caminos y se gestionan donaciones de asfalto con el MOPT y emulsión asfáltica con RECOPE.</p> <p>Se tiene detectadas las áreas de riesgo y se tienen los caminos</p>	<p>La implementación y ejecución de las metas y objetivos descritos en el Plan Quinquenal</p> <p>Capacitación del personal</p> <p>Resguardar los montos asignados anualmente para asegurar el cumplimiento de las metas.</p> <p>Activar enlaces con las Asociaciones de Desarrollo</p> <p>Mantener estos caminos en estado bueno para que sean</p>

	<b>SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>SÍNTESIS DE PROPUESTAS</b>
	<p>alternos identificados.</p> <p>Se ha hecho un plan de vías alternas o accesos de emergencia para casos de desastre sobre el Distrito de Santa Elena (Cuajiniquil)</p> <p>Se deben asignar recursos en la partida de Emergencias</p>	<p>alternativas de salidas factibles en situaciones de riesgo.</p> <p>Mantener previsto recursos anualmente a la atención de Emergencias</p>



## CAPÍTULO IV ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO: 2017-2021<sup>5</sup>

### 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 recientemente formulado por la ciudadanía y acogido por el Concejo Municipal.

La formulación de la presente estrategia incluye la definición de la visión, misión, valores y principios que guiarán en el próximo quinquenio a la municipalidad. Asimismo desarrolla para cada área estratégica de la gestión municipal, las políticas, objetivos y líneas de acción.

### 4.2 La Visión Municipal

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

La visión permite trabajar juntos, con direccionalidad, por esa municipalidad que sea capaz de responder a las aspiraciones, demandas y potencialidades de un cantón. A continuación la visión municipal, construida por el conjunto de funcionarias y funcionarios participantes en el proceso:

***Ser una institución con autonomía financiera y promover el bienestar socioeconómico, cultural y ambiental de sus habitantes, apoyándose en el recurso humano capacitado con la utilización de las mejores técnicas y tecnologías disponibles.***

### 4.3 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 se definió:

---

<sup>5</sup>La formulación del PEM se realizó de manera participativa con el Equipo Técnico Municipal, por medio de la realización de Talleres y reuniones en los que se recolectó información, misma que fue validada en el nivel institucional y se construyó la misión, visión, principios y valores del Municipio.

***Somos una institución que facilita la prestación de los servicios comunales en forma eficaz y eficiente, así como la correcta inversión en proyectos de desarrollo cantonal.***

#### **4.4 Los Valores y principios que guían el Plan Estratégico Municipal**

Se ha asumido la noción de 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 “aterrizaje” de los valores.

##### **4.4.1 Valores**

- **Respeto:** Considerar el valor social de los colaboradores y usuarios mediante la empatía y en forma objetiva para garantizar un entorno laboral sano y eficiente que permita brindar los servicios internos y externos de alta calidad.
- **Responsabilidad:** Compromiso para el cumplimiento de los objetivos planteados en tiempo y forma.
- **Empoderamiento:** Compromiso permanente y continuo de la administración y colaboradores en pro del desarrollo efectivo de las actividades administrativas y servicios brindados.
- **Competitividad:** Poseer una estructura organizativa robusta incorporando herramientas y estrategias de capacitación y mejora constante que permitan alcanzar la excelencia de los servicios brindados.
- **Solidaridad:** Priorización en la inversión en zonas con mayor vulnerabilidad.
- **Innovación:** Incorporación de nuevas tecnologías de información, normas, normativas, telecomunicaciones en la prestación de servicios y/o en procesos administrativos.

#### 4.4.2 Principios

- **Transparencia:** Divulgación de la gestión municipal.
- **Participación ciudadana:** Promover espacios de participación ciudadana para la toma de decisiones.
- **La corresponsabilidad y cooperación:** Compromiso entre las instituciones u organizaciones involucradas en los procesos.
- **Garantía de derechos:** Recursos institucionales distribuidos a la ciudadanía y sus necesidades en correspondencia con sus derechos ciudadanos.
- **Compromiso y sostenibilidad ambiental:** Un cantón con una política ambiental que favorece una comunidad amigable con el ambiente y comprometida para un buen uso y manejo de los recursos naturales.
- **Sostenibilidad y equilibrio socio-económica:** Favorecer el desarrollo del cantón para una inserción de los habitantes en el empleo, emprendimientos productivos, empleabilidad y otras acciones de desarrollo socioeconómico.
- **Igualdad de oportunidades:** Tratamiento y distribución de recursos y oportunidades para la ciudadanía en igualdad de condiciones, favoreciendo las diferencias con un trato equitativo e igualitario, sin distinción de sexo, etnia, edad, condición de discapacidad y otras condiciones de género.
- **Garantizar el ordenamiento territorial:** Fortalecer la infraestructura para la atracción de la inversión.

#### 4.5 Las Políticas que Orientan el Plan Estratégico Municipal

##### ÁREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

- *Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.*

##### ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL

- *Garantizar infraestructura y equipamiento cantonal para la satisfacción de las necesidades ciudadanas.*

##### ÁREA ESTRATÉGICA MEDIO AMBIENTE

- *Impulsar un sistema municipal que favorezca la sostenibilidad ambiental.*

##### ÁREA ESTRATÉGICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y GESTIÓN DEL RIESGO

- *Establecer una estrategia de ordenamiento territorial con enfoque de gestión de riesgo de desastre de corto, mediano y largo plazo que regule el desarrollo integral del cantón.*

#### ÁREA ESTRATÉGICA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL

- Fortalecer las acciones en mejora del desarrollo social local con una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades y equidad de género.

#### ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE

- Favorecer el desarrollo económico a través de acciones de emprendedurismo, la empleabilidad, el turismo rural y la diversificación de la producción agrícola y la pesca.

#### ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL

- Desarrollar las condiciones de infraestructura referentes a la vialidad, que permitan un mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el cantón.

### 4.6 Objetivos y líneas de acción prioritarias del Plan Estratégico Municipal

**Objetivo General:** *Desarrollar un proceso de planificación institucional de mediano plazo que fortalezca las capacidades de dirección y liderazgo para la gestión del gobierno local en los procesos de desarrollo humano local, en el marco del respeto de los derechos humanos y el medio ambiente y con una acción que integre la participación ciudadana.*

#### 4.6.1 Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal

Objetivo Estratégico	<i>Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.</i>
Objetivo Específico	Líneas de acción
<i>Optimizar la gestión de adquisición de bienes y servicios institucionales.</i>	Planificación de las compras coordinada entre las direcciones y los departamentos, estimando la necesidad de acuerdo a la demanda de servicios. Elaboración de una estimación semestral de los requerimientos de cada departamento y distribución en el calendario anual de fechas específicas para la presentación de compras.
	Implementación de un sistema eficaz y efectivo para los procesos de compra.
	Introducción de un sistema de base de datos, para una mejora en el control de los documentos y archivos de procesos de compra.
	Capacitación en contratación administrativa a todos los departamentos y especialmente al personal que tiene que participar en los procedimientos de adquisición de bienes y servicios.
<i>Agilizar gestiones para el desarrollo institucional.</i>	Actualización del reglamento acorde con las necesidades actuales, incluyendo el trámite de Caja Chica que se amplíe el monto de compra de 40 mil colones hasta 300 mil colones.
	Capacitación al personal en manejo de licitaciones y Ley de Contratación Administrativa
	Formación al personal e implementación de un sistema adecuado y eficiente para el manejo de los procesos (base de datos).
<i>Gestión de proyectos municipales.</i>	Considerar las estrategias y acciones que se proponen en el Plan Estratégico Municipal 2017-2021, el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2017-2026, así como, el Plan

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.</i>
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Líneas de acción</b>
	de Gobierno 2016-2020 para un respectivo seguimiento conjunto de acciones para el desarrollo institucional y cantonal.
	Implementación del control de interno para analizar la viabilidad y factibilidad de los proyectos.
	Implementación de un reglamento interno para los procedimientos de gestión de proyectos, lo que incluye establecer un formato de perfil de proyectos municipales.
	Dirección de los proyectos con base en los planes existentes.
	Definición de un instrumento de evaluación para determinar la ejecución para el seguimiento y control
	Análisis y diagnóstico previo de los proyectos.
	Análisis por departamento del grado de avance de los proyectos.
	Análisis de evaluación para determinar los impactos de los proyectos.
	Análisis del grado de avance de los proyectos.
	Identificación de la priorización de proyectos con base en los planes existentes para realizar la programación presupuestaria.
	Realización de viabilidad de proyectos.
<i>Fortalecer la gestión del recurso humano.</i>	Capacitación en diferentes temas de planificación y sobre la gestión municipal.
	Capacitación al personal sobre la aplicación del Reglamento, ya que se tiende a interpretar la norma de manera contrapuesta al articulado, ejemplo de ello en las llegadas tardías, procedimientos disciplinarios y en las prohibiciones.
	Seguimiento a los Manuales. Se requiere una directriz de la Alcaldía sobre la necesidad de que cada Departamento cuente con su Manual de Procedimientos.
	Elaboración de un Plan Institucional de Emergencias.
	Posicionarse en la agenda municipal la necesidad de la salud ocupacional y seguridad laboral.
	Creación de una Comisión Institucional de Emergencia y creación de una Oficina de Salud Ocupacional de acuerdo con el artículo 288 del Código de Trabajo y recomendación del informe del Ministerio de Trabajo.
	Cronograma anual que planifique los cambios a implementar mes a mes.
	Desarrollo de la planificación del recurso humano con relación a la planificación municipal involucrando a todos los actores institucionales.
	Mejoramiento del sistema de reclutamiento y selección, de una forma más dinámica, con entrevistas y otros factores de selección.
	Revisión por parte de las jefaturas del formulario de Evaluación de cada funcionario y valoración con cada funcionario/a los aspectos a mejorar en cuanto al servicio para la Municipalidad.
	Revisión del procedimiento de pago institucional que favorezca los derechos laborales del personal, considerando acuerdos entre la parte patronal y las personas asalariadas.
	Análisis por departamento de las áreas más débiles o vulnerables y propiciar capacitación para fortalecerlas, incluyendo jefaturas, funcionarios/as.
	Capacitación en salud ocupacional y asignación de recursos y personal para este tema.
	Inspección en conjunto con el departamento de Auditoría Interna para comprobar que las funciones asignadas a cada perfil sean las que en realidad se están ejecutando.
<i>Desarrollar la</i>	Revisión estructural de acuerdo con el Nuevo Código Sísmico y el Código Eléctrico.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.</i>
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Líneas de acción</b>
<i>infraestructura municipal.</i>	Revisión del espacio para una adecuada distribución del espacio y uso de las personas.
	Revisión del mobiliario y establecer las necesidades de cambio o adquisiciones.
	Construcción de un nuevo plantel municipal.
	Mantenimiento de la infraestructura municipal y cambio de baterías sanitarias por unas de bajo consumo de agua.
	Construcción de forma permanente de la gradería, los palcos, el área de uso de la Cruz Roja y de Fuerza Pública.
	Construcción de la nueva biblioteca, mejorar el espacio físico del centro por áreas.
	Incorporación del área de juegos infantiles y reforestar y brindar mantenimiento a los edificios.
	Construcción de la ampliación del espacio y mejoramiento de las instalaciones.
	Revisión del estado de los parques infantiles, para reconstruir, dar mantenimiento, poner mallas y otras necesidades que se identifiquen
	Demarcación de las canchas de básquet bol y aprovechamiento del espacio físico para la creación de infraestructuras para otras disciplinas deportivas: pista de atletismo, piscina, gimnasio, otras.
	Adquisición de mobiliario, cámaras de seguridad y mejoras al edificio para poner en funcionamiento la de Barrio Irvin.
	Evaluación de riesgo de los elementos estructurales y no estructurales.
	Elaboración de Plan de mejora para reforzar los elementos estructurales.
	Revisión estructural y seguir las recomendaciones para situaciones de emergencia.
	Implementación de gestiones institucionales y asignar el presupuesto para implementar el seguro de responsabilidad civil e incendio.
Remodelación y ampliar el espacio de la infraestructura municipal.	
<i>Fortalecer las condiciones de desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación e interconectividad.</i>	Capacitación en las TIC a todo el personal municipal.
	Orientación de las políticas municipales hacia un plan de modernización tecnológica municipal, incluyendo una actualización el mapa de necesidades.
	Administración de los sistemas y base de datos por parte de una persona profesional analista programador.
	Cambios y modernización de la red eléctrica, basados en los estándares actuales.
	Ampliación e interconexión con el nuevo plantel municipal y las diferentes unidades de la Municipalidad que están fuera del edificio principal.
<i>Promoción de la transparencia institucional y vínculos con la ciudadanía.</i>	Apoyo a los Concejos de Distrito en labores administrativas, elaboración de proyectos, rendición de cuentas y participación ciudadana para que asuman con mayor eficiencia sus funciones.
	Capacitación a las diferentes instancias políticas y de incidencia comunal para el mejoramiento de sus funciones y la calidad de vida de las personas habitantes del cantón.
	Coordinación eficaz y oportuna entre las instancias políticas y las personas técnicas profesionales del municipio.
	Involucramiento ciudadano en los procesos institucionales de interés para el desarrollo del cantón.
	Inclusión de presupuesto y capacitación a los miembros del CME.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.</i>
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Líneas de acción</b>
	Creación de foros, reuniones en las comunidades, comités de caminos, presupuestos participativos, comités comunales de emergencia, otros
	Coordinación con la Comisión Nacional de Emergencia.

#### 4.6.2 Área Estratégica de Equipamiento Cantonal

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Garantizar infraestructura y equipamiento cantonal para la satisfacción de las necesidades ciudadanas.</i>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
<i>Promover mejoras en los espacios públicos.</i>	Promoción de presupuestos participativos, rendición de cuentas y mejorar la comunicación con las comunidades
	Construcción de nuevos parques en las cabeceras de Distrito, así como terminales de autobús.
	Ampliación de la terminal de autobuses de La Cruz centro.
	Mejoramiento de los accesos públicos, de las aceras, rampas.
	Contratación de personal de seguridad y colocación de cámaras de seguridad.
	Acondicionamiento de espacios para alojamiento temporal en caso de emergencias.

#### 4.6.3 Área Estratégica de Medio Ambiente

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Impulsar un sistema municipal que favorezca la sostenibilidad ambiental.</i>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
<i>Promover la adecuada gestión ambiental y de residuos</i>	Existencia de presupuestos suficientes para darle el tratamiento final a los residuos sólidos.
	Construcción del Centro de Residuos Valorizables.
	Operación de un proyecto de disposición final, el cual cuente con todo lo que indica el reglamento en el manejo de los residuos sólidos.
	Elaboración de un Programa que integre temas de residuos sólidos, para tratarlo de forma permanente en la Agenda Ambiental Institucional.
	Facilitación de presupuesto institucional para abordar el tema de la sequía y que sea integrado institucionalmente ante los problemas de falta de agua que se está enfrentando en el Cantón.
	Revisión anual presupuestal de las tasas y ajustarlas cada año.
	Desarrollo de experiencias puestas en operación del PMGIRS en los tres distritos restantes (Santa Elena, La Garita y Santa Cecilia).
	Actualización el PMGIRS e integrar las necesidades actuales, acorde a la Ley.
	Promoción de iniciativas para el manejo de los residuos orgánicos.
	Estudio para identificar los riesgos socio-ambientales, especialmente una capacitación al

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Impulsar un sistema municipal que favorezca la sostenibilidad ambiental.</i>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
	personal para formarse en la materia.

#### 4.6.4 Área Estratégica de Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Establecer una estrategia de ordenamiento territorial con enfoque de gestión de riesgo de desastre de corto, mediano y largo plazo que regule el desarrollo integral del cantón.</i>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
<i>Promover la planificación del desarrollo territorial incorporando la gestión del riesgo de desastre en la planificación.</i>	Capacitación al personal en tema de planes reguladores.
	Creación de la oficina de ordenamiento territorial. Asignar una persona (recurso humano) para dicha oficina.
	Aprobación del Plan Regulador Cantonal: terminar de planificar los sectores donde no existen planes reguladores costeros.
	Asignación de recursos: 1 vehículo para Catastro, 1 vehículo para Topografía, 1 vehículo para Construcción, 1 vehículo para Patentes, 1 vehículo para la Dirección de Gestión Urbana. Valoración de la flotilla vehicular existente para su respectiva renovación. Se requieren 3 policías municipales y 1 persona de apoyo en el Departamento Marítimo Terrestre, 1 persona más en Planificación Urbana y Control Constructivo. Además de 1 bachiller en arquitectura o ingeniero civil. Capacitación al personal en los temas de ordenamiento territorial y los alcances y límites en ese tema.
	Actualizar el Manual para Aprobación de Concesiones y el Reglamento para Tramitación de Permisos de Uso.
	Elaborar el reglamento para cobro de canon.
	Se requiere un sistema informático para el seguimiento para el control de concesiones.
	Mejorar la metodología de las inspecciones en términos de establecer los criterios de inspección y capacitación a los inspectores.

#### 4.6.5 Área Estratégica de Política Social Local

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Fortalecer las acciones en mejora del desarrollo social local con una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades y equidad de género.</i>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
<i>Desarrollar estrategias de combate a la pobreza, integración de grupos vulnerables y disminución de asimetrías</i>	Implementación de un proyecto de apoyo económico a personas en situación de pobreza extrema, que cuente con presupuesto adecuado.
	Ampliación del presupuesto al departamento de Gestión Social para el trabajo desde las Redes Locales Interinstitucionales, y para proyectos formativos meramente municipales que contemplen la participación de población vulnerable, por ejemplo cursos o carreras técnicas.



<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Fortalecer las acciones en mejora del desarrollo social local con una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades y equidad de género.</i>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
	Priorización de la ejecución de acciones que promuevan una real y efectiva equidad de género y participación de las mujeres.
	Contratación a una persona que esté enfocada únicamente en el trabajo de Oficina de la Mujer.
	Promoción de la ejecución de proyectos de viviendas totales para personas de escasos recursos en los diferentes distritos del cantón de La Cruz.
	Incorporar un programa de becas que pueda ser canalizado a personas en pobreza extrema.
<i>Apoyar los procesos educativos, deportivos y culturales para el mejoramiento de la salud y la calidad de vida de las personas del cantón.</i>	Promoción de la educación dirigida hacia la comunidad que brinde información y sensibilice en materia de espacios comunitarios seguros y saludables.
	Asignación de presupuesto necesario para llevar a cabo un mayor número de actividades que promuevan estilos de vida saludables en los cuatro distritos.
	Implementación de un proyecto de prevención dirigido a poblaciones jóvenes en situación de vulnerabilidad para fomentar la ampliación de sus capacidades y oportunidades para el alcance de sus metas.
	Creación de espacios de participación ciudadana dirigidos a personas adultas, y especialmente a la niñez y la adolescencia con el fin de que se involucren en los procesos de desarrollo local.
	Ampliación de presupuesto para el mejoramiento y construcción de áreas recreativas.

#### 4.6.6 Área Estratégica de Desarrollo Económico Local

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Favorecer el desarrollo económico a través de acciones de emprendedurismo, la empleabilidad, el turismo rural y la diversificación de la producción agrícola y la pesca.</i>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Líneas de acción</b>
<i>Promoción de estrategias de empleo, emprendedurismo e inversión local.</i>	Capacitaciones sobre el programa de emplaté dirigidas a personas mayores de 25 años de edad.
	Generación de empleo mediante nuevas iniciativas productivas en el cantón que integre a la población en sus diferencias y diversidad.
	Iniciativas de desarrollo económico que incorporen el emprendedurismo en actividades como turismo rural, pesca y otras de interés para la inserción de población joven y adulta.

#### 4.6.7 Área Estratégica de Infraestructura Vial

<b>Objetivo Estratégico</b>	<i>Desarrollar las condiciones de infraestructura referentes a la vialidad, que permitan un mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el cantón.</i>
-----------------------------	--

Objetivos Específicos	Líneas de acción
<i>Impulsar el desarrollo de infraestructura vial.</i>	Implementación y ejecución de las metas y objetivos descritos en el Plan Quinquenal.
	Capacitación al personal sobre el Plan de Conservación, Desarrollo, Mantenimiento y Seguridad de la Red Vial Cantonal.
	Utilización de los montos asignados anualmente para asegurar el cumplimiento de las metas.
	Activación de los enlaces con las Asociaciones de Desarrollo para la implementación del PCDSVC.
	Mantenimiento de los caminos en estado bueno para que sean alternativas de salidas factibles en situaciones de riesgo.
	Mantenimiento previsto de los recursos anuales a la atención de Emergencias.

## CAPÍTULO V INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2017-2021.

### 5.1 Introducción

El seguimiento y la evaluación en un plan estratégico tienen como propósito desarrollar capacidades para verificar, adecuar, enrumbar o corregir la acción concreta de ejecución del Plan. Es un instrumento para la mejora continua de la gestión.

Hay un creciente interés en la actualidad por elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión institucional y ello va aparejado al desarrollo de una cultura de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones y el reconocimiento de los impactos.

A continuación se propone un conjunto de instrumentos sencillos para apoyar la gestión que cada gobierno local, debe hacer de su plan una vez que se encuentre aprobado.

### 5.2 Instrumentos para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Municipal

#### 5.2.1 Presentación

Para cada una de las áreas estratégicas municipales se ha definido políticas, objetivo general, objetivos específicos y líneas de acción. La tarea que se abordará ahora es, complementar esta definición estratégica lograda hasta ahora con un señalamiento de Indicadores objetivamente verificables (IOV) que permitan, en un futuro, visibilizar el cumplimiento de las líneas de acción, así como un señalamiento de cómo se prevé su avance a lo largo del quinquenio. También se hará un esfuerzo por ubicar, a priori, los medios o fuentes de verificación y finalmente cuáles son las condiciones de éxito –condiciones externas a la municipalidad o supuestos que requieren estar presentes- para que se cumpla con el Plan.

Los **indicadores objetivamente verificables (IOV)**: consiste en un enunciado preciso, concreto, claro de simple comprensión que permite valorar si se están cumpliendo los objetivos propuestos a través de las líneas de acción establecidas. Puede asimilarse también al concepto de meta.

Los **medios de verificación**: son aquellas fuentes confiables, transparentes 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.

Los **supuestos o condiciones de éxito**: 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.

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

## 5.2.2 Matrices para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal

### 5.2.2.1 Matriz de Seguimiento Área de Desarrollo Institucional Municipal

**POLÍTICA:** Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.

**OBJETIVO GENERAL:** Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<i>Optimizar la gestión de adquisición de bienes y servicios institucionales. Agilizar las gestiones para el desarrollo institucional.</i>	Se cuenta con al menos un instrumento de planificación articulado con los existentes, con mecanismos de seguimiento y evaluación, para la adquisición anual de bienes y servicios.	Instrumento de planificación aprobado y en ejecución. Instrumentos de evaluación anuales incorporados en la planificación.
	Creado e implementado al menos un manual de procedimientos.	Manual de procedimientos
	Introducción de un sistema de base de datos	Sistema instalado y en funcionamiento.
	Capacitación en contratación administrativa y temas referentes a todos los departamentos y especialmente al personal que tiene que participar en los procedimientos de adquisición de bienes y servicios.	Todas las personas funcionarias del departamento capacitadas en gestión de adquisición de bienes y servicios.
	Actualización del Reglamento.	Reglamento actualizado aprobado.
	Se cuenta con procedimientos de control interno establecidos.	Instrumento de planificación aprobado y en ejecución.
	Establecido un formato de perfil de proyectos municipales que contemple diagnóstico, viabilidad, mecanismos de priorización, alianzas, seguimiento de avances y evaluación.	Documento de perfiles de proyectos aprobados y en ejecución.
<i>Fortalecer la gestión del recurso humano.</i>	Capacitación en diferentes temas de planificación y sobre la gestión municipal.	Todas las personas funcionarias del departamento capacitadas en gestión de adquisición de bienes y servicios.
	Ejecutada la capacitación al personal sobre la aplicación del Reglamento, ya que se tiende a interpretar la norma de manera contrapuesta al articulado, ejemplo de ello en las llegadas tardías, procedimientos disciplinarios y en las prohibiciones.	
	Se cuenta con un Plan del Departamento de Recursos	Instrumento de planificación del departamento de Recursos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
	Humanos. 1 Manual de Reclutamiento y Selección. 1 Plan de Capacitación Municipal.	Humanos, articulado con los otros departamentos e integrado al Plan de Desarrollo Municipal.
	Se cuenta con Manual de Procedimientos en cada departamento.	Manual de procedimientos actualizado, aprobado y en ejecución.
<i>Desarrollar la infraestructura municipal.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticadas las necesidades en infraestructura y mobiliario municipal.</li> <li>• Se cuenta con un instrumento de planificación de la infraestructura municipal.</li> <li>• Revisada la estructura municipal de acuerdo con el Nuevo Código Sísmico y el Código Eléctrico, ley 7600.</li> <li>• Construido un nuevo plantel municipal.</li> </ul>	Informes de valoración de la estructura y programación de mejoras.
		Plantel Municipal edificado.
		Plan de Infraestructura Municipal articulado al PEM y PAO.
		Fotografía de las obras realizada. Planes de mantenimiento de las infraestructuras indicadas.
		Documentos de contratos aprobados.
		Informes de base de datos y expedientes de derecho de uso.
<i>Fortalecer las condiciones de desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación e interconectividad.</i>	1 Sistema Informático Integral para la Municipalidad con presupuesto asignado a partir del 2017. 1 Reglamento de Informática aprobado y aplicado a partir del 2018. Capacitación en las TIC a todo el personal municipal. Se cuenta con un Plan de modernización tecnológica. Se cuenta con personal profesional para la gestión del sistema informático.	Implementación de la Plataforma de Servicios con el Sistema Informático acorde para la Institución, en ejecución con el Reglamento de Informática publicado en la Gaceta. Instrumento de planificación actualizado, aprobado y en ejecución. Funcionario/a contratado/a para sistema informático.
<i>Promoción de la transparencia institucional y vínculos con la ciudadanía.</i>	1 agenda distrital por distrito por año, elaborada participativamente durante los 5 años de vigencia del PEM, incluidas en el presupuesto y con mecanismos de evaluación y seguimiento.	Documentos anuales de agendas distritales participativas, validadas y en ejecución.
	Planificada, presupuestada y ejecutada capacitación a las diferentes instancias políticas y de incidencia comunal para el mejoramiento de sus funciones y la calidad de vida de las personas habitantes del cantón.	Personas representantes de los concejos de distrito y organizaciones cantonales capacitadas en incidencia política y desarrollo local.
	1 estrategia de promoción de la articulación entre municipalidad y ciudadanía en el primer año.	Documentos participativos de estrategias validados y en ejecución.
	1 estrategia de involucramiento ciudadano en los procesos institucionales de interés para el	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
	desarrollo del cantón.	

### 5.2.2.2 Matriz de Seguimiento Área de Equipamiento Cantonal

**POLÍTICA:** *Garantizar infraestructura y equipamiento cantonal para la satisfacción de las necesidades ciudadanas.*

**OBJETIVO GENERAL:** *Gestionar infraestructura y equipamiento cantonal para la satisfacción de las necesidades ciudadanas.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<i>Promover mejoras en los espacios públicos.</i>	1 estrategia de inclusión de las propuestas validadas del PCDHL en el tema de espacios públicos al año 2017.	Documento PEM al 2016 contiene estrategia de espacios públicos del PCDHL integrada.
		Informe de control y seguimiento.
		Informe anual de obras construidas y en remodelación.
		Fotografías.

### 5.2.2.3 Matriz de Seguimiento Área de Medio Ambiente

**POLÍTICA:** *Impulsar un sistema municipal que favorezca la sostenibilidad ambiental.*

**OBJETIVO GENERAL:** *Impulsar un sistema municipal que favorezca la sostenibilidad ambiental.*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<i>Promover la adecuada gestión ambiental y de residuos.</i>	Se cuenta con 1 Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos, actualizado, aprobado, en ejecución y con evaluación. Construcción del Centro de Residuos Valorizables. Facilitación de presupuesto institucional para abordar el tema de la sequía y que sea integrado institucionalmente ante los problemas de falta de agua que se está enfrentando en el Cantón. Revisión anual presupuestal de las tasas y ajustarlas cada año.	Documento aprobado de Plan Municipal de Gestión de Residuos Sólidos. Documento de estrategia coordinada al primer año. Documento de seguimiento y evaluación de la estrategia al segundo año. Evaluación del primer año de implementación del PMGIRS Documento de planificación del centro municipal de recuperación. Fotografías de la infraestructura del centro de recuperación. Programación anual validada de las campañas. Fotografías de las campañas mensuales. Informe de material recolectado y su uso. Documento aprobado de actualización de tarifas. Informe de presupuesto otorgado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
		Reglamento aprobado. Informes del departamento. 1 Edificio de Centro de Residuos Valorizables.

#### 5.2.2.4 Matriz de Seguimiento Área de Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo

**POLÍTICA:** Establecer una estrategia de ordenamiento territorial con enfoque de gestión de riesgo de desastre de corto, mediano y largo plazo que regule el desarrollo integral del cantón.

**OBJETIVO GENERAL:** Establecer una estrategia de ordenamiento territorial con enfoque de gestión de riesgo de desastre de corto, mediano y largo plazo que regule el desarrollo integral del cantón.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<i>Promover la planificación del desarrollo territorial incorporando la gestión del riesgo de desastre en la planificación.</i>	Personal municipal capacitado en tema de planes reguladores.	Todas las personas funcionarias capacitadas en planificación territorial.
	Se cuenta con Oficina de Ordenamiento Territorial.	Oficina creada y con al menos una persona a cargo.
	Se cuenta con del Plan Regulador Cantonal y planes reguladores costeros.	Un plan regulador aprobado y en ejecución. Planes Reguladores costeros aprobados y en ejecución.
	Se cuenta con el recurso necesario para atender el ordenamiento territorial.	1 vehículo para Catastro, 1 vehículo para Topografía, 1 vehículo para Construcción, 1 vehículo para Patentes, 1 vehículo para la Dirección de Gestión Urbana. Valoración de la flota vehicular existente para su respectiva renovación. Se requieren 3 policías municipales y 1 persona de apoyo en el Departamento Marítimo Terrestre, 1 persona más en Planificación Urbana y Control Constructivo. Además de 1 bachiller en arquitectura o ingeniero civil. Capacitación al personal en los temas de ordenamiento territorial y los alcances y límites en ese tema.
	Se cuenta con el Manual para Aprobación de Concesiones y el Reglamento para Tramitación de Permisos de Uso.	Documento actualizado, aprobado y en ejecución.
	Se cuenta con el reglamento para cobro de canon.	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
	Se cuenta con un sistema informático para el seguimiento el control de concesiones.	Sistema instalado y en funcionamiento.
	1 estrategia metodológica de inspecciones mejorada en términos de establecer los criterios de inspección y capacitación a los inspectores.	Documento aprobado y en ejecución. Instrumento de inspecciones y su correspondiente evaluación.

### 5.2.2.5 Matriz de Seguimiento Área de Política Social Local

**POLÍTICA:** Fortalecer las acciones en mejora del desarrollo social local con una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades y equidad de género.

**OBJETIVO GENERAL:** Fortalecer las acciones en mejora del desarrollo social local con una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades y equidad de género.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<i>Desarrollar estrategias de combate a la pobreza, integración de grupos vulnerables y disminución de asimetrías.</i>	Implementado de un proyecto de apoyo económico a personas en situación de pobreza extrema. 1 diagnóstico específico, integral y participativo de necesidades en política social en el segundo año de vigencia del PEM. 1 plan de trabajo participativo de la oficina de gestión social presupuestado y que contemple los ejes del PCDHL.	Documento de proyecto integrado al PEM y PAO de 2017. Documento diagnóstico participativo, validado y aprobado. Listas de asistencia a los talleres de trabajo. Agendas de trabajo. Documento con las incorporaciones validadas y aprobadas Plan de trabajo participativo de la oficina de gestión social validado, aprobado y presupuestado.
	Se cuenta con más presupuesto al departamento de Gestión Social.	Presupuestado aumentado a partir del 2017.
	Se cuenta con una persona encargada de la Oficina de la Mujer.	Contratación a una persona que esté enfocada únicamente en el trabajo de Oficina de la Mujer.
	1 Estrategia de promoción de la ejecución de proyectos de viviendas totales para personas de escasos recursos en los diferentes distritos del cantón de La Cruz.	Documento PEM aprobado y en ejecución al 2016 contiene estrategia y programa integrados en el eje de política social.
	1 programa de becas que pueda ser canalizado a personas en pobreza extrema.	Programación de sesiones inter institucionales.
	1 estrategia elaborada e implementada de trabajo con comunidad e interinstitucionalmente para brindar respuesta integral al tema de educación al 2018	Plan de trabajo diseñado y en ejecución.
	Se cuenta con presupuesto para	Presupuestado PAO asignado a



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
	programas de estilos de vida saludable	partir del 2017.
	1 proyecto de prevención dirigido a poblaciones jóvenes en situación de vulnerabilidad para fomentar la ampliación de sus capacidades y oportunidades para el alcance de sus metas.	Proyecto planificado, presupuestado y en ejecución.

### 5.2.2.6 Matriz de Seguimiento Área de Desarrollo Económico Local

**POLÍTICA:** Favorecer el desarrollo económico a través de acciones de emprendedurismo, la empleabilidad, el turismo rural y la diversificación de la producción agrícola y la pesca.

**OBJETIVO GENERAL:** Favorecer el desarrollo económico a través de acciones de emprendedurismo, la empleabilidad, el turismo rural y la diversificación de la producción agrícola y la pesca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Promoción de estrategias de empleo, emprendedurismo e inversión local.	Realizadas capacitaciones sobre el programa de emplaté	Documento de proyectos integrado a una estrategia de desarrollo económico local al PAO 2017.
	1 estrategia de generación de empleo mediante nuevas iniciativas productivas en el cantón que integre a la población en sus diferencias y diversidad.	Publicaciones en medios de comunicación locales y regionales. Planes e informes de capacitaciones.
	Ejecutadas iniciativas de desarrollo económico que incorporen el emprendedurismo en actividades como turismo rural, pesca y otras de interés para la inserción de población joven y adulta.	Instrumentos de evaluación y seguimiento. Convenios aprobados.

### 5.2.2.7 Matriz de Seguimiento Área de Infraestructura Vial

**POLÍTICA:** Desarrollar las condiciones de infraestructura referentes a la vialidad, que permitan un mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el cantón.

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar las condiciones de infraestructura referentes a la vialidad, que permitan un mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el cantón.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
Impulsar el desarrollo de infraestructura vial.	Implementadas y ejecutadas de las metas y objetivos descritos en el	Plan Quinquenal aprobado y en ejecución.

	Plan Quinquenal.	Bitácora de reuniones.
	Capacitado al personal sobre el Plan de Conservación, Desarrollo, Mantenimiento y Seguridad de la Red Vial Cantonal.	Ejecución presupuestaria. Personal capacitado.

## 5.3 Impactos esperados de la ejecución del Plan Estratégico Municipal de La Cruz 2017-2021

### 5.3.1 Presentación

Este proceso de planificación se encuentra animado por el concepto de desarrollo humano que rescata la capacidad de cambio que tienen las personas y las instituciones. Al complementarse con la metodología de indagación apreciativa y de la planificación estratégica, esta condición del cambio hacia estadios de desarrollo superior, o de gestión mejorada, es una idea fuerza central. Por tanto, es necesario tener herramientas que permitan evidenciar el cambio como una estrategia intencional a partir de una condición dada de presente.

El perfil municipal actual, a través de los diferentes instrumentos de diagnóstico utilizados al inicio de la formulación del presente Plan Estratégico Municipal brinda la línea base o estado de situación. Una vez que el PEM entra en ejecución es necesario acompañar su funcionamiento con una estrategia de evaluación.

Para estos fines se ha desarrollado diversas propuestas metodológicas<sup>6</sup> pero que coinciden en construir una alternativa frente a lo que ha sido la evaluación tradicional más centrada en la lógica interna de los planes, programas y proyectos y la eficiencia medida en términos de costo/beneficio. La evaluación tradicional tiende a ser auto referida: se evalúa la gestión interna y no tanto las transformaciones que genera, se valora el proyecto como un resultado en sí mismo.

La evaluación de resultados o impactos resulta más acorde con la metodología implementada a lo largo del Proyecto puesto que se orienta a detectar y valorar las transformaciones que se genera en el entorno como resultado de la ejecución del proyecto, esto es: en los beneficiarios, en sus condiciones de desarrollo humano, en la generación de capacidades en los actores locales y en las instituciones. Esta propuesta metodológica permite ver el proceso, la evolución, la transformación, el cambio generado en relación con una "línea base".

El impacto se valora en función de la finalidad o razón de ser originaria de la propuesta del plan. Para el caso que interesa para el Proyecto es la capacidad de la Municipalidad de administrar los intereses y servicios en pro de conseguir un avance en términos del desarrollo humano local.

La evaluación de resultados o impacto complementa el resumen operativo del proyecto.

Se trata de esbozar un cuadro técnico, un instrumento, que oriente posteriormente a lo largo del quinquenio el proceso de evaluación de resultados del Plan en mención. A continuación se sugieren las matrices por áreas estratégicas municipales para ilustrar lo antes expuesto:

---

<sup>6</sup> Por ejemplo la UNESCO, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) y el Instituto de Estudios para el Desarrollo Social (INDES) tienen un significativo desarrollo metodológico en este campo y el interesado en profundizar el tema puede consultar una amplia bibliografía generada por estos organismos.

### 5.3.2 Matriz de Impactos Esperados del Plan Estratégico Municipal 2017-2021

AREA ESTRATEGICA/ Objetivo general	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR AREA ESTRATEGICA	IMPACTOS ESPERADOS Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo institucional que contribuyen al desarrollo humano local.	MEDIO DE VERIFICACION
<b>DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL</b>	<i>Optimizar la gestión de adquisición de bienes y servicios institucionales.</i>	La población del cantón se beneficia de la mejora del servicio que ofrece la municipalidad.	Testimonios de sus habitantes. Informes de capacitación y mejora de competencias.
	<i>Agilizar gestiones para el desarrollo institucional.</i>	Las personas habitantes del cantón cuentan con una municipalidad ágil, eficiente y con un servicio oportuno y cercana a las aspiraciones y necesidades de sus munícipes	Testimonios de sus habitantes. Informes de rendición de cuentas. Calificación en el Índice de Gestión Municipal de la Contraloría General de la República. Evaluaciones de los y las habitantes sobre la gestión de proyectos municipales (Rendición de cuentas).
	<i>Gestión de proyectos municipales.</i>	Las personas habitantes del cantón cuentan con herramientas ágiles y eficientes para gestionar proyectos en conjunto con el gobierno local	Testimonios de sus habitantes. Informes de capacitación y mejora de competencias.
	<i>Fortalecer la gestión del recurso humano.</i>	La población del cantón se beneficia de la mejora del servicio que ofrecen las y los funcionarios municipales.	Planos de infraestructuras municipales. Registro fotográfico Informes
	<i>Desarrollar la infraestructura municipal.</i>	Cuando visitan las instalaciones Municipales, los y las habitantes cuentan con instalaciones funcionales	Página web actualizada de la Municipalidad de La Cruz. Informes por departamento. Registros presupuestarios
	<i>Fortalecer las condiciones de desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación e interconectividad.</i>	Las personas funcionarias municipales cuentan con un sistema tecnológico óptimo para la realización de sus gestiones diarias.	Registros de participación ciudadana en planificación, formulación y evaluación de proyectos. Memorias Actas Informes de rendición de cuentas Registros fotográfico
	<i>Promoción de la transparencia institucional y vínculos con la ciudadanía.</i>	Las personas habitantes del cantón tienen una mayor participación ciudadana en los procesos que gestiona la municipalidad. Las personas munícipes del cantón tienen una comunicación e incidencia mayor en la toma de decisiones municipales al mejorarse la comunicación y la capacidad de tramitar iniciativas ciudadanas producto de un involucramiento mayor de los representantes electos popularmente en los procesos	

AREA ESTRATEGICA/ Objetivo general	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR AREA ESTRATEGICA	IMPACTOS ESPERADOS Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo institucional que contribuyen al desarrollo humano local.	MEDIO DE VERIFICACION
		institucionales municipales.	
<b>EQUIPAMIENTO CANTONAL</b>	<i>Promover mejoras en los espacios públicos.</i>	Los y las habitantes del cantón cuentan con más áreas públicas, áreas culturales, deportivas y recreativas que han sido construidas y recuperadas por la Municipalidad.	Registro fotográfico. Informes de rendición de cuentas.
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<i>Promover la adecuada gestión ambiental y de residuos</i>	Las personas habitantes de La Cruz disfrutan de un mejor ambiente resultado de una cogestión integral de los recursos naturales lo que se expresa en la vigilancia por el cumplimiento de la normativa ambiental	Registro fotográfico Informes de rendición de cuentas Testimonios de ciudadanos y ciudadanas. Documentos de proyectos de gestión ambiental coordinados.
<b>ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y GESTIÓN DEL RIESGO</b>	<i>Promover la planificación del desarrollo territorial incorporando la gestión del riesgo de desastre en la planificación.</i>	Los y las habitantes cuentan con las condiciones de uso ordenado del espacio cantonal como resultado del cumplimiento del Plan Regulador que fue concertado comunitariamente. Los y las munícipes cuentan con estrategias de desarrollo que integran la gestión del riesgo de desastre.	Documento del Plan Regulador Testimonios Informes de rendición de cuentas Registro fotográfico
<b>POLÍTICA SOCIAL LOCAL</b>	<i>Desarrollar estrategias de combate a la pobreza, integración de grupos vulnerables y disminución de asimetrías</i>	Las personas que habitan el cantón mejoraron las oportunidades para su desarrollo humano al ser impactadas positivamente por las políticas y acciones municipales en procura del desarrollo humano cantonal.	Índice de Desarrollo Humano Estadísticas económicas del cantón Índice de Competitividad Cantonal Índice de Gestión Municipal Testimonios Informes de rendición de cuentas
	<i>Apoyar los procesos educativos, deportivos y culturales para el mejoramiento de la salud y la calidad de vida de las personas del cantón.</i>		
<b>DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL</b>	<i>Promoción de estrategias de empleo, emprendedurismo e inversión local.</i>	Las personas que habitan el cantón han mejorado sus condiciones económicas gracias a las acciones municipales articuladas con las organizaciones e instituciones	

AREA ESTRATEGICA/ Objetivo general	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR AREA ESTRATEGICA	IMPACTOS ESPERADOS Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo institucional que contribuyen al desarrollo humano local.	MEDIO DE VERIFICACION
		públicas y privadas del cantón para la promoción de la empleabilidad, la empresariedad, la producción agrícola y la competitividad del cantón.	
<b>INFRAESTRUCTURA VIAL</b>	<i>Impulsar el desarrollo de infraestructura vial.</i>	Las personas que habitan el cantón se pueden movilizar efectivamente al contar con infraestructura vial en buen estado durante todo el año.	Informes de rendición de cuentas Registro fotográfico Testimonios ciudadanos

## 5.4 La Proyección de Ingresos y la Recuperación de la morosidad

### 5.4.1 Presentación

Corresponde a la administración el evaluar las razones que justifican las diferencias (positivas o negativas) que se presentan entre los ingresos presupuestados y los ingresos reales obtenidos. Los ingresos son fundamentales para la planificación, el control y la expansión de los servicios municipales. Permiten contar con una perspectiva de realidad a la hora de establecer las aspiraciones y proyecciones de cambio a través de un plan, programa o proyecto: “actúa como la conexión a tierra”, el “sentido de realismo” del cual depende en gran medida la viabilidad de esta propuesta.

Los ingresos permiten establecer prioridades y compromisos reales en el PEM.

En concordancia con lo anterior, como parte del instrumental de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal se ha diseñado una herramienta para que se estime el comportamiento de los ingresos municipales futuros a partir de la relación entre el comportamiento histórico de los ingresos en los años previos a la vigencia del presente plan (2011-2015<sup>7</sup>) y el impacto de los cambios que se prevé se generarán en las diversas fuentes que constituyen los ingresos municipales actuales.

Esto será un referente valioso para la posterior asignación de recursos a las diversas áreas estratégicas municipales y para la ubicación de los gastos en los diferentes programas presupuestarios que integran el presupuesto, de conformidad con la normativa municipal en nuestro país.

A continuación se anexa un cuadro que es alimentado con la información del presupuesto histórico de los últimos cinco años y con los porcentajes de crecimiento o estabilidad.

La proyección muestra un crecimiento sostenido de los ingresos municipales, a tasas equivalentes a un 6.69%, con montos totales mayores a los 5.000 millones de colones, lo que constituye un

<sup>7</sup> Este último período presupuestario todavía no ha concluido.

crecimiento real si consideramos que la inflación ha rondado el 5%. Estos ingresos frescos, junto a la priorización, los ajustes institucionales y el aumento en la ejecución presupuestaria, permitirán atender las mejoras y el plan de trabajo para los próximos años.

Durante el quinquenio anterior, el presupuesto rondó los 3.200 millones de colones, con ejecuciones presupuestarias bastante satisfactorias. La proyección propone un aumento razonable de los ingresos; sobre todo en las áreas donde existe posibilidad de expansión y sus resultados se pueden alcanzar sin necesidad de adoptar medidas extremas o que impliquen mayores erogaciones. El financiamiento externo para los proyectos de Largo Plazo complementa el panorama.

## 5.4.2 Comportamiento histórico de los ingresos municipales 2013-2015.

MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ  
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS INGRESOS MUNICIPALES 2013-2015

CODIGO	DETALLE	Histórico							
		2013	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2014-2013	2014	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2015-2014	2015	Estructura % de Ingresos
<b>1,0,0,0,00,00</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>1.171.724.054</b>	<b>45,54%</b>	<b>149,95%</b>	<b>2.928.666.108</b>	<b>70,72%</b>	<b>-3,05%</b>	<b>2.839.472.920</b>	<b>61,95%</b>
<b>1,1,0,0,00,00</b>	<b>Ingresos Tributarios</b>	<b>685.105.404</b>	<b>26,63%</b>	<b>22,54%</b>	<b>839.558.696</b>	<b>20,27%</b>	<b>9,19%</b>	<b>916.717.220</b>	<b>20,00%</b>
<b>1,1,2,0,00,00</b>	<b>Impuestos sobre la propiedad</b>	<b>334.687.832</b>	<b>13,01%</b>	<b>21,31%</b>	<b>406.025.610</b>	<b>9,80%</b>	<b>3,64%</b>	<b>420.786.830</b>	<b>9,18%</b>
1,1,2,1,00,00	Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	334.415.969	13,00%	21,34%	405.771.208	9,80%	3,66%	420.639.118	9,18%
1,1,2,9,00,00	Otros impuestos a la propiedad	271.862	0,01%	-6,42%	254.402	0,01%	-41,94%	147.711	0,00%
<b>1,1,3,0,00,00</b>	<b>Impuestos sobre bienes y servicios</b>	<b>335.296.153</b>	<b>13,03%</b>	<b>20,58%</b>	<b>404.297.378</b>	<b>9,76%</b>	<b>17,96%</b>	<b>476.902.965</b>	<b>10,40%</b>
<b>1,1,3,2,00,00</b>	<b>Impuestos específicos sobre la producción y consumo de bienes y servicios</b>	<b>192.418.911</b>	<b>7,48%</b>	<b>17,78%</b>	<b>226.639.861</b>	<b>5,47%</b>	<b>10,84%</b>	<b>251.205.134</b>	<b>5,48%</b>
1,1,3,2,01,00	Impuestos específicos sobre la producción y consumo de bienes	192.061.397	7,46%	17,98%	226.586.611	5,47%	10,87%	251.220.932	5,48%
1,1,3,2,02,00	Impuestos específicos sobre la producción y consumo de servicios	357.514	0,01%	-85,11%	53.250	0,00%	129,67%	(15.797)	0,00%
<b>1,1,3,3,00,00</b>	<b>Otros impuestos a los bienes y servicios</b>	<b>142.877.242</b>	<b>5,55%</b>	<b>24,34%</b>	<b>177.657.517</b>	<b>4,29%</b>	<b>27,04%</b>	<b>225.697.830</b>	<b>4,92%</b>
1,1,3,3,01,00	Licencias profesionales, comerciales y otros permisos	142.877.242	5,55%	24,34%	177.657.517	4,29%	27,04%	225.697.830	4,92%
<b>1,1,9,0,00,00</b>	<b>Otros ingresos tributarios</b>	<b>15.121.418</b>	<b>0,59%</b>	<b>93,34%</b>	<b>29.235.706</b>	<b>0,71%</b>	<b>-34,92%</b>	<b>19.027.424</b>	<b>0,42%</b>
1,1,9,1,00,00	Impuesto de timbres	15.121.418	0,59%	93,34%	29.235.706	0,71%	-34,92%	19.027.424	0,42%
<b>1,3,0,0,00,00</b>	<b>Ingresos no Tributarios</b>	<b>288.682.554</b>	<b>11,22%</b>	<b>-0,31%</b>	<b>287.785.855</b>	<b>6,95%</b>	<b>38,83%</b>	<b>399.520.333</b>	<b>8,72%</b>
<b>1,3,1,0,00,00</b>	<b>Venta de bienes y servicios</b>	<b>133.717.357</b>	<b>5,20%</b>	<b>7,86%</b>	<b>144.232.427</b>	<b>3,48%</b>	<b>41,50%</b>	<b>204.090.438</b>	<b>4,45%</b>
1,3,1,2,00,00	Venta de servicios	126.696.357	4,92%	8,31%	137.220.068	3,31%	43,55%	196.973.161	4,30%
1,3,1,3,00,00	Derechos administrativos	7.021.000	0,27%	-0,12%	7.012.358	0,17%	1,50%	7.117.277	0,16%
<b>1,3,2,0,00,00</b>	<b>Ingresos de la propiedad</b>	<b>133.454.414</b>	<b>5,19%</b>	<b>-12,62%</b>	<b>116.612.336</b>	<b>2,82%</b>	<b>24,08%</b>	<b>144.689.716</b>	<b>3,16%</b>
1,3,2,2,00,00	Renta de la propiedad	123.261.840	4,79%	-10,92%	109.801.170	2,65%	27,79%	140.313.318	3,06%
1,3,2,3,00,00	Renta de activos financieros	10.192.573	0,40%	-33,18%	6.811.166	0,16%	-35,75%	4.376.397	0,10%
<b>1,3,3,0,00,00</b>	<b>Multas, sanciones, remates y confiscaciones</b>	<b>4.265.071</b>	<b>0,17%</b>	<b>-100,00%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
1,3,3,1,00,00	Multas y sanciones	4.265.071	0,17%	-100,00%	-	0,00%	#¡DIV/0!	-	0,00%



**MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ**  
**COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS INGRESOS MUNICIPALES 2013-2015**

CODIGO	DETALLE	Histórico							
		2013	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2014-2013	2014	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2015-2014	2015	Estructura % de Ingresos
<b>1,3,4,0,00,00</b>	<b>Intereses moratorios</b>	<b>15.270.496</b>	<b>0,59%</b>	<b>58,59%</b>	<b>24.216.777</b>	<b>0,58%</b>	<b>33,50%</b>	<b>32.328.866</b>	<b>0,71%</b>
1,3,4,1,00,00	Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos	15.270.496	0,59%	58,59%	24.216.777	0,58%	33,50%	32.328.866,75	0,71%
<b>1,3,9,0,00,00</b>	<b>Otros ingresos no tributarios</b>	<b>1.975.215</b>	<b>0,08%</b>	<b>37,92%</b>	<b>2.724.313</b>	<b>0,07%</b>	<b>575,81%</b>	<b>18.411.311</b>	<b>0,40%</b>
1,3,9,9,00,00	Ingresos varios no especificados	1.975.215	0,08%	37,92%	2.724.313	0,07%	575,81%	18.411.311	0,40%
<b>1,4,0,0,00,00</b>	<b>Transferencias corrientes</b>	<b>197.936.095</b>	<b>7,69%</b>	<b>810,05%</b>	<b>1.801.321.557</b>	<b>43,50%</b>	<b>-15,44%</b>	<b>1.523.235.366</b>	<b>33,23%</b>
<b>1,4,1,0,00,00</b>	<b>Transferencias corrientes del sector público</b>	<b>197.936.095</b>	<b>7,69%</b>	<b>787,08%</b>	<b>1.755.846.557</b>	<b>42,40%</b>	<b>-13,25%</b>	<b>1.523.235.366</b>	<b>33,23%</b>
1,4,1,1,00,00	Transferencias corrientes del Gobierno Central		0,00%	#iDIV/0!	1.750.333.484	42,26%	-13,23%	1.518.768.651	33,13%
1,4,1,2,00,00	Transferencias corrientes de órganos desconcentrados	-	0,00%	#iDIV/0!	-	0,00%	#iDIV/0!	-	0,00%
1,4,1,3,00,00	Transferencias corrientes de instituciones descentralizadas no empresariales	197.936.095	7,69%	-97,21%	5.513.073	0,13%	-18,98%	4.466.715	0,10%
<b>1,4,3,0,00,00</b>	<b>Transferencias corrientes del sector externo</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>#iDIV/0!</b>	<b>45.475.000</b>	<b>1,10%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
1,4,3,2,00,00	Transferencia corrientes de gobiernos extranjeros		0,00%	#iDIV/0!	45.475.000	1,10%	100,00%	-	0,00%
<b>2,0,0,0,00,00</b>	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>544.829.088</b>	<b>21,18%</b>	<b>13,01%</b>	<b>615.735.792</b>	<b>14,87%</b>	<b>-64,02%</b>	<b>221.516.930</b>	<b>4,83%</b>
<b>2,4,0,0,00,00</b>	<b>Transferencia de Capital</b>	<b>544.829.088</b>	<b>21,18%</b>	<b>13,01%</b>	<b>615.735.792</b>	<b>14,87%</b>	<b>-64,02%</b>	<b>221.516.930</b>	<b>4,83%</b>
2,4,1,0,00,00	Transferencias de capital del sector público	467.143.691	18,16%	31,81%	615.735.792	14,87%	-64,84%	216.516.930	4,72%
2,4,3,0,00,00	Transferencia de capital del sector externo	77.685.397	3,02%	-100,00%		0,00%	#iDIV/0!	5.000.000	0,11%
<b>3,0,0,0,00,00</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>856.332.520</b>	<b>33,28%</b>	<b>-30,28%</b>	<b>597.020.485</b>	<b>14,42%</b>	<b>155,07%</b>	<b>1.522.801.313</b>	<b>33,22%</b>
<b>3,1,0,0,00,00</b>	<b>Financiamiento interno</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>#iDIV/0!</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>#iDIV/0!</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
3,1,1,0,00,00	Préstamos directos		0,00%	#iDIV/0!		0,00%	#iDIV/0!		0,00%
<b>3,3,0,0,00,00</b>	<b>Recursos de vigencias anteriores</b>	<b>856.332.520</b>	<b>33,28%</b>	<b>-30,28%</b>	<b>597.020.485</b>	<b>14,42%</b>	<b>155,07%</b>	<b>1.522.801.313</b>	<b>33,22%</b>
3,3,1,0,00,00	Superávit libre	(38.451.095)	-1,49%	955,72%	(405.936.426)	-9,80%	207,20%	435.152.774	9,49%
3,3,2,0,00,00	Superávit específico	894.783.616	34,78%	12,09%	1.002.956.912	24,22%	8,44%	.087.648.538	23,73%
<b>TOTALES</b>		<b>2.572.885.663</b>	<b>100,00%</b>	<b>60,96%</b>	<b>4.141.422.386</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,68%</b>	<b>4.583.791.163</b>	<b>100,00%</b>

### 5.4.3 Proyección de Ingresos

MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ									
PROYECCIÓN DE INGRESOS 2017-2021									
DETALLE GENERAL DE INGRESOS (Estrategia de Mejora de Ingresos que permita atender las acciones PDHL Y EL PEM)									
DETALLE	Presupuesto	PROYECCIÓN							
	2017	Cambio	2018	Cambio	2019	Cambio	2020	Cambio	2021
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>2.898.205.438,35</b>	<b>4,18%</b>	<b>3.019.351.377,88</b>	<b>4,36%</b>	<b>3.150.894.510,74</b>	<b>4,22%</b>	<b>3.283.920.698,05</b>	<b>4,24%</b>	<b>3.423.281.175,67</b>
<b>Ingresos Tributarios</b>	<b>918.036.521,36</b>	<b>3,18%</b>	<b>947.246.381,36</b>	<b>3,21%</b>	<b>977.691.314,70</b>	<b>3,25%</b>	<b>1.009.429.650,84</b>	<b>3,28%</b>	<b>1.042.522.578,10</b>
<b><i>Impuestos sobre la propiedad</i></b>	<b>416.287.369,62</b>	<b>5,00%</b>	<b>437.101.738,10</b>	<b>5,00%</b>	<b>458.956.825,01</b>	<b>5,00%</b>	<b>481.904.666,26</b>	<b>5,00%</b>	<b>505.999.899,57</b>
Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	416.287.369,62	5,00%	437.101.738,10	5,00%	458.956.825,01	5,00%	481.904.666,26	5,00%	505.999.899,57
<b><i>Impuestos sobre bienes y servicios</i></b>	<b>484.515.720,36</b>	<b>1,70%</b>	<b>492.738.877,56</b>	<b>1,71%</b>	<b>501.154.666,34</b>	<b>1,72%</b>	<b>509.769.363,00</b>	<b>1,73%</b>	<b>518.589.500,73</b>
<b>Impuestos específicos sobre la producción y consumo de bienes y servicios</b>	<b>230.700.000,00</b>	<b>2,46%</b>	<b>236.385.000,00</b>	<b>2,48%</b>	<b>242.237.250,00</b>	<b>2,49%</b>	<b>248.262.772,50</b>	<b>2,50%</b>	<b>254.467.844,33</b>
Impuestos específicos sobre la producción y consumo de bienes	195.000.000,00	2,00%	198.900.000,00	2,00%	202.878.000,00	2,00%	206.935.560,00	2,00%	211.074.271,20
Impuestos específicos sobre la producción y consumo de servicios	35.700.000,00	5,00%	37.485.000,00	5,00%	39.359.250,00	5,00%	41.327.212,50	5,00%	43.393.573,13
<b>Otros impuestos a los bienes y servicios</b>	<b>253.815.720,36</b>	<b>1,00%</b>	<b>256.353.877,56</b>	<b>1,00%</b>	<b>258.917.416,34</b>	<b>1,00%</b>	<b>261.506.590,50</b>	<b>1,00%</b>	<b>264.121.656,41</b>
Licencias profesionales, comerciales y otros permisos	253.815.720,36	1,00%	256.353.877,56	1,00%	258.917.416,34	1,00%	261.506.590,50	1,00%	264.121.656,41
<b><i>Otros ingresos tributarios</i></b>	<b>17.233.431,38</b>	<b>1,00%</b>	<b>17.405.765,69</b>	<b>1,00%</b>	<b>17.579.823,35</b>	<b>1,00%</b>	<b>17.755.621,58</b>	<b>1,00%</b>	<b>17.933.177,80</b>
Impuesto de timbres	17.233.431,38	1,00%	17.405.765,69	1,00%	17.579.823,35	1,00%	17.755.621,58	1,00%	17.933.177,80
<b>Ingresos no Tributarios</b>	<b>517.150.968,99</b>	<b>3,67%</b>	<b>536.128.869,05</b>	<b>4,57%</b>	<b>560.622.907,29</b>	<b>3,72%</b>	<b>581.478.335,56</b>	<b>3,75%</b>	<b>603.293.807,81</b>
<b><i>Venta de bienes y servicios</i></b>	<b>350.939.057,08</b>	<b>4,81%</b>	<b>367.814.321,59</b>	<b>4,82%</b>	<b>385.526.632,45</b>	<b>4,82%</b>	<b>404.117.774,80</b>	<b>4,83%</b>	<b>423.631.622,37</b>
Venta de servicios	334.146.848,58	5,00%	350.854.191,01	5,00%	368.396.900,56	5,00%	386.816.745,59	5,00%	406.157.582,87
Derechos administrativos	16.792.208,50	1,00%	16.960.130,59	1,00%	17.129.731,89	1,00%	17.301.029,21	1,00%	17.474.039,50
<b><i>Ingresos de la propiedad</i></b>	<b>143.036.090,77</b>	<b>1,00%</b>	<b>144.466.451,68</b>	<b>1,00%</b>	<b>145.911.116,19</b>	<b>1,00%</b>	<b>147.370.227,36</b>	<b>1,00%</b>	<b>148.843.929,63</b>
Renta de la propiedad	136.047.356,95	1,00%	137.407.830,52	1,00%	138.781.908,82	1,00%	140.169.727,91	1,00%	141.571.425,19
Renta de activos financieros	6.988.733,82	1,00%	7.058.621,16	1,00%	7.129.207,37	1,00%	7.200.499,44	1,00%	7.272.504,44
<b><i>Multas, sanciones, remates y confiscaciones</i></b>	<b>2.300.000,00</b>	<b>2,00%</b>	<b>2.346.000,00</b>	<b>200,00%</b>	<b>7.038.000,00</b>	<b>2,00%</b>	<b>7.178.760,00</b>	<b>2,00%</b>	<b>7.322.335,20</b>

MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ									
PROYECCIÓN DE INGRESOS 2017-2021									
DETALLE GENERAL DE INGRESOS (Estrategia de Mejora de Ingresos que permita atender las acciones PDHL Y EL PEM)									
DETALLE	Presupuesto	PROYECCIÓN							
	2017	Cambio	2018	Cambio	2019	Cambio	2020	Cambio	2021
Multas y sanciones	2.300.000,00	2,00%	2.346.000,00	200,00%	7.038.000,00	2,00%	7.178.760,00	2,00%	<b>7.322.335,20</b>
<b>Intereses moratorios</b>	<b>20.875.821,14</b>	<b>3,00%</b>	<b>21.502.095,77</b>	<b>3,00%</b>	<b>22.147.158,65</b>	<b>3,00%</b>	<b>22.811.573,41</b>	<b>3,00%</b>	<b>23.495.920,61</b>
Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos	20.875.821,14	3,00%	21.502.095,77	3,00%	22.147.158,65	3,00%	22.811.573,41	3,00%	23.495.920,61
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>1.463.017.948,00</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.535.976.127,48</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.612.580.288,75</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.693.012.711,64</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.777.464.789,76</b>
<b>Transferencias corrientes del sector público</b>	<b>1.463.017.948,00</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.535.976.127,48</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.612.580.288,75</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.693.012.711,64</b>	<b>4,99%</b>	<b>1.777.464.789,76</b>
Transferencias corrientes del Gobierno Central	1.458.200.000,00	5,00%	1.531.110.000,00	5,00%	1.607.665.500,00	5,00%	1.688.048.775,00	5,00%	1.772.451.213,75
Transferencias corrientes de instituciones descentralizadas no empresariales	4.817.948,00	1,00%	<b>4.866.127,48</b>	1,00%	<b>4.914.788,75</b>	1,00%	<b>4.963.936,64</b>	1,00%	<b>5.013.576,01</b>
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>1.146.828.593,00</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.204.170.022,65</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.264.378.523,78</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.327.597.449,97</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.393.977.322,47</b>
<b>Transferencia de Capital</b>	<b>1.146.828.593,00</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.204.170.022,65</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.264.378.523,78</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.327.597.449,97</b>	<b>5,00%</b>	<b>1.393.977.322,47</b>
Transferencias de capital del sector público	1.146.828.593,00	5,00%	1.204.170.022,65	5,00%	1.264.378.523,78	5,00%	1.327.597.449,97	5,00%	1.393.977.322,47
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>
<b>Financiamiento interno</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>
Préstamos directos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
<b>Recursos de vigencias anteriores</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>0,00</b>
Superávit libre	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Superávit específico	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
<b>TOTAL DE INGRESOS ANTES SUPERÁVIT</b>	<b>4.045.034.031,35</b>	<b>4,41%</b>	<b>4.223.521.400,53</b>	<b>4,54%</b>	<b>4.415.273.034,53</b>	<b>4,44%</b>	<b>4.611.518.148,02</b>	<b>4,46%</b>	<b>4.817.258.498,14</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS DESPUES DE SUPERÁVIT</b>	<b>4.045.034.031,35</b>	<b>4,41%</b>	<b>4.223.521.400,53</b>	<b>4,54%</b>	<b>4.415.273.034,53</b>	<b>4,44%</b>	<b>4.611.518.148,02</b>	<b>4,46%</b>	<b>4.817.258.498,14</b>

#### 5.4.4 Comportamiento histórico de la Morosidad 2012-2015

De conformidad con las Liquidaciones Presupuestarias presentadas ante la Contraloría General de la República el comportamiento de la morosidad en la Municipalidad de La Cruz ha sido el siguiente:

ESTADO DEL PENDIENTE DE COBRO PERÍODO 2012

1	2	3	4	5	6
Ingreso	Pendiente de cobro al 31-12-2011	Monto facturado en el 2012	Monto puesto al cobro durante el 2012	Total recaudado en el 2012	Total Morosidad al 31/12/2012
Impuesto sobre bienes inmuebles	93.217.541,20	302.093.980,55	395.311.521,75	310.742.479,55	84.569.042,20
Patentes municipales	5.761.735,30	83.196.351,20	88.958.086,50	85.168.877,30	3.789.209,20
Servicio de recolección de residuos	20.882.925,50	55.013.984,35	75.896.909,85	63.246.641,85	12.650.268,00
Servicio de depósito y tratamiento de residuos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de aseo de vías y sitios público	5.985.050,03	17.767.749,82	23.752.799,85	21.607.949,10	2.144.850,75
Servicio de parques y obras de ornato	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de acueductos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de alcantarillado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler terrenos milla marítima	28.871.214,28	112.444.043,79	141.315.258,07	135.658.260,10	5.656.997,97
Multas aceras y solares sin construir	186.889,91	58.616,44	245.506,35	114.952,75	130.553,60
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>154.905.356,22</b>	<b>570.574.726,15</b>	<b>725.480.082,37</b>	<b>616.539.160,65</b>	<b>108.940.921,72</b>

Porcentaje de morosidad al 31 de diciembre 2012: 15,02%

**ESTADO DEL PENDIENTE DE COBRO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

1	2	3	4	5	6
Ingreso	Pendiente de cobro al 31-12-2012	Monto facturado en el 2013	Monto puesto al cobro durante el 2013	Total recaudado en el 2013	Total Morosidad al 31/12/2013
Impuesto sobre bienes inmuebles	84.569.042,20	390.624.953,77	475.193.995,97	334.415.969,70	140.778.026,27
Patentes municipales	3.789.209,20	171.059.194,00	174.848.403,20	141.290.448,89	33.557.954,31
Servicio de recolección de residuos	12.650.268,00	62.776.567,44	75.426.835,44	81.295.060,05	-5.868.224,61
Servicio de depósito y tratamiento de residuos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de aseo de vías y sitios público	2.144.850,75	29.948.615,93	32.093.466,68	20.251.995,35	11.841.471,33
Servicio de parques y obras de ornato	0,00	5.774.869,71	5.774.869,71	2.525.618,90	3.249.250,81
Servicio de acueductos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de alcantarillado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler Terrenos Milla Marítima	5.656.997,97	145.000.000,00	150.656.997,97	123.261.840,95	27.395.157,02
Multas aceras y solares sin construir	130.553,60	20.000,00	150.553,60	271.862,30	-121.308,70
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>108.940.921,72</b>	<b>805.204.200,85</b>	<b>914.145.122,57</b>	<b>703.312.796,14</b>	<b>210.832.326,43</b>

Porcentaje de morosidad al 31 de diciembre 2013: 23,07%

**ESTADO DEL PENDIENTE DE COBRO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

1	2	3	4	5	6
Ingreso	Pendiente de cobro al 31-12-2013	Monto facturado en el 2014	Monto puesto al cobro durante el 2014	Total recaudado en el 2014	Total Morosidad al 31/12/2014
Impuesto sobre bienes inmuebles	140.778.026,27	404.000.000,00	544.778.026,27	405.771.208,75	139.006.817,52
Patentes municipales	33.557.954,31	165.006.500,00	198.564.454,31	177.657.517,22	20.906.937,09
Servicio de recolección de residuos	-5.868.224,61	86.466.520,00	80.598.295,39	91.017.943,49	-10.419.648,10
Servicio de depósito y tratamiento de residuos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de aseo de vías y sitios público	11.841.471,33	22.791.759,52	34.633.230,85	21.887.857,20	12.745.373,65
Servicio de parques y obras de ornato	3.249.250,81	10.389.380,67	13.638.631,48	1.067.116,25	12.571.515,23
Servicio de acueductos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de alcantarillado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler Terrenos Milla Marítima	27.395.157,02	145.000.000,00	172.395.157,02	109.801.170,39	62.593.986,63
Multas Aceras y solares sin construir	-121.308,70	0,00	-121.308,70	254.402,07	-375.710,77
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>210.832.326,43</b>	<b>833.654.160,19</b>	<b>1.044.486.486,62</b>	<b>807.457.215,37</b>	<b>237.029.271,25</b>

Porcentaje de morosidad al 31 de diciembre 2014: 22,70%

**ESTADO DEL PENDIENTE DE COBRO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Ingreso</b>	<b>Pendiente de cobro al 31-12-2014</b>	<b>Monto facturado en el 2015</b>	<b>Monto puesto al cobro durante el 2015</b>	<b>Total recaudado en el 2015</b>	<b>Total Morosidad al 31/12/2015</b>
Impuesto sobre bienes inmuebles	139.006.817,52	377.993.597,65	517.000.415,17	420.639.118,80	96.361.296,37
Patentes municipales	20.906.937,09	166.312.382,00	187.219.319,09	178.795.629,48	8.423.689,61
Servicio de recolección de residuos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de depósito y tratamiento de residuos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de aseo de vías y sitios público	12.745.373,65	19.562.382,00	32.307.755,65	22.763.781,65	9.543.974,00
Servicio de parques y obras de ornato	12.571.515,23	10.572.087,13	23.143.602,36	225,00	23.143.377,36
Servicio de acueductos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicio de alcantarillado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler Terrenos Milla Marítima	62.593.986,63	121.047.644,18	183.641.630,81	140.313.318,14	43.328.312,67
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro....	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>247.824.630,12</b>	<b>695.488.092,96</b>	<b>943.312.723,08</b>	<b>762.512.073,07</b>	<b>180.800.650,01</b>

Porcentaje de morosidad al 31 de diciembre 2015: 19,17%

La propuesta de recuperación de la morosidad debe ser parte importante de las estrategias y acciones que permitan disminuir los niveles de morosidad para sí, de esta forma, liberar recursos a ser utilizados en actividades que contribuyan a la mejora, en calidad y oportunidad, de la prestación de servicios a la comunidad.

## 5.4.5 Recuperación de la Morosidad

### MUNICIPALIDAD DE LA CRUZ

#### PENDIENTE DE COBRO 2003-2015 Y RECUPERACIÓN DE LA MOROSIDAD

(datos tomados de las liquidaciones presupuestarias)

AÑO	MONTO PUESTO AL COBRO	INCREMENTO ANUAL	TOTAL RECAUDACION	RECAUDACIÓN RELATIVA	TOTAL MOROSIDAD	% MOROSIDAD	% VARIACIÓN
2003	126.569.589,30	0,00%	69.977.886,75	0,00%	56.591.702,55	44,71%	0,00%
2004	150.193.497,00	18,66%	96.074.744,66	37,29%	54.118.752,34	36,03%	-19,41%
2005	181.265.242,95	20,69%	114.314.426,60	18,98%	66.950.816,35	36,94%	2,53%
2006	277.410.035,53	53,04%	167.789.222,48	46,78%	109.620.813,05	39,52%	6,98%
2007	272.376.927,79	-1,81%	212.860.164,49	26,86%	59.516.763,30	21,85%	-44,71%
2008	334.349.255,90	22,75%	268.726.050,35	26,25%	65.623.205,56	19,63%	-10,16%
2009	430.356.788,65	28,71%	370.623.080,65	37,92%	59.733.708,00	13,88%	-29,29%
2010	588.046.416,60	36,64%	511.583.929,60	38,03%	76.462.487,00	13,00%	-6,32%
2011	710.163.308,20	20,77%	555.257.951,98	8,54%	154.905.356,22	21,81%	67,75%
2012	725.480.082,37	2,16%	616.539.160,65	11,04%	108.940.921,72	15,02%	-31,16%
2013	914.145.122,57	26,01%	703.312.796,14	14,07%	210.832.326,43	23,06%	53,59%
2014	1.044.486.486,62	14,26%	807.457.215,37	14,81%	247.824.630,12	23,73%	2,89%
2015	943.312.723,08	-9,69%	762.512.073,07	-5,57%	180.800.650,01	19,17%	-19,22%
		<b>17,86%</b>		<b>21,15%</b>		<b>25,26%</b>	<b>-2,04%</b>

Se proyecta una morosidad del 17,86% para el año 2017, con un comportamiento similar para los siguientes años



## CAPÍTULO VI PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.

### 6.1 Presentación

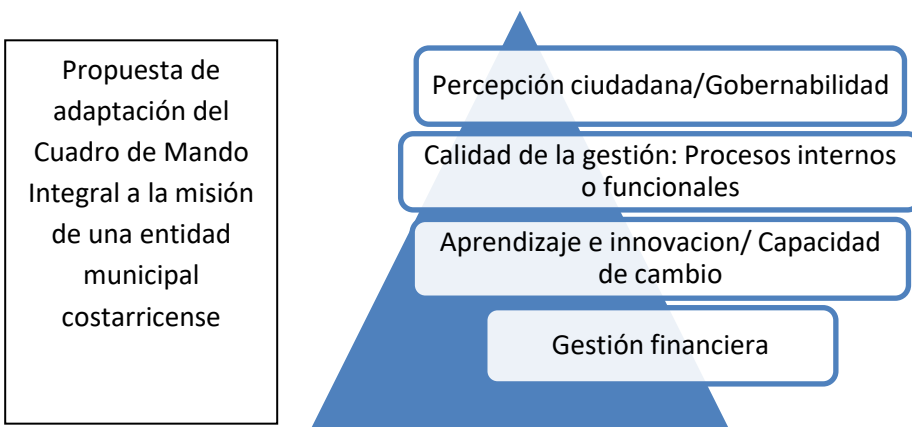
El presente plan es un complemento del Plan Estratégico Municipal y pone el acento en aquellos procesos, recursos y relaciones que deben ser mejorados para que la Municipalidad pueda cumplir con su naturaleza y funciones.

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 y operacionales. El Plan de Mejora de la Gestión Municipal se convierte así en una condición, en una herramienta para la ejecución del Plan Estratégico Municipal.

### 6.2 El Plan de Mejora Institucional

Siguiendo las orientaciones metodológicas que derivan de la propuesta de Cuadro de Mando Integral<sup>8</sup> aplicado a organizaciones públicas se establecieron cuáles son las principales iniciativas e innovaciones que deberían abordar los actores municipales para poder cumplir con la misión y la estrategia propuesta en el Plan Estratégico Municipal.

A continuación se presenta una figura donde, se presenta una adaptación de los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral estableciendo correspondencia con la naturaleza y misión que, en la normativa y en la práctica política e institucional poseen los gobiernos locales costarricenses.



<sup>8</sup> Es una herramienta de gestión administrativa inicialmente desarrollada por la Universidad de Harvard, particularmente por Robert Kaplan y David Norton en 1992. Busca analizar los procesos internos, la perspectiva de los beneficiarios o clientes según corresponda, el desempeño financiero y la capacidad de transformación organizativa a partir del aprendizaje y el cambio.

### **6.3 Objetivo General del Plan de Mejora Institucional**

*Definir una ruta de cambio institucional que mejore la percepción ciudadana, la calidad de la gestión, la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y la gestión financiera municipal para atender a los requerimientos del proceso de planificación diseñado.*

## 6.4 Matriz de Ejecución del Plan de Mejora Institucional

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>9</sup>
<b>Gobernabilidad</b>	Relaciones políticas intramunicipales	Gestionar trabajar en conjunto de todos los departamentos de la municipalidad de La Cruz, así como un mayor compromiso para con las situaciones comunales.	1 agenda de trabajo en conjunto con las prioridades establecidas en el PCDHL y el PEM, para el año 2017.	Agendas elaboradas. Instrumentos de seguimiento y evaluación de las agendas	Alcaldía Concejo Municipal Concejos de Distrito.
	Rendición de cuentas	Sesiones del Concejo Municipal rotativas en todos los distritos del cantón, al menos una vez al año para rendición de cuentas	1 informe realizados al 31 de diciembre de cada año hasta el 2021	Los informes confeccionados	Alcaldía y Concejo Municipal
		1 partida específica para la realización de los procesos de rendición de cuentas de todas las instancias municipales, y todo lo que ello implica, para el año 2017.	Presupuesto aprobado en firme  Informes de rendición de cuentas	Aprobación presupuestaria  Involucramiento y compromiso de la Alcaldía y el Concejo Municipal	
Seguimiento al Plan de Desarrollo Humano Cantonal	Elaborar una agenda de trabajo anual por medio de la creación de un comité de seguimiento integrado por la alcaldía, EGL, miembros del Concejo Municipal y representantes comunales.  Dar seguimiento a los acuerdos	1 reunión mensual durante los 5 años de validez del PEM del comité de seguimiento. 1 agenda de trabajo por año durante el período de vigencia del PEM, a partir del 2017. 1 informe trimestral durante los 5 años de validez del PEM de acuerdos	Listas de asistencia Actas de las sesiones Agendas de trabajo Informes recibidos	Comité conformado Alcaldía Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional Organizaciones locales	

9 De acuerdo a la estructura organizativa y funcional expresada en el actual organigrama municipal y considerando los temas, establecer a qué área funcional y/o cargo municipal corresponde la responsabilidad de llevar adelante la mejora.

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>9</sup>
		que se tomen en el espacio de coordinación interinstitucional y que se contemplan en el PCDHL.	tomados con referencia a las líneas de acción presentadas		
	Percepción ciudadana de las funciones municipales	Brindar una mejor respuesta a las solicitudes de la ciudadanía Divulgar por medios escritos o radiales, o la página web los servicios que ofrece la Municipalidad, así como, los deberes de los y las habitantes del municipio.	1 espacio radial al mes durante los años de vigencia del PEM.  1 nota informativa por trimestre en algún periódico cantonal.  Una actualización semanal a la página web de la Municipalidad durante el período de vigencia del PEM. 1 encuesta de percepción sobre la calidad de servicios brindados por la municipalidad para el 2do semestre del 2017.	Encuesta sobre percepción de servicios brindados. Informe de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad Transmisión radial. Publicaciones impresas. Web funcionando	Alcaldía Departamentos Municipales Concejo Municipal
<b>Calidad de la gestión: procesos</b>	Organización interna de los procesos	Establecimiento de un manual para los diferentes puestos que dispone la municipalidad Construcción de un manual de procesos para la municipalidad Actualización del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio Laboral	1 manual de puestos actualizado al año 2017 1 manual de procesos para el año 2017 Reglamento Autónomo de organización y Servicio Laboral al 2017	Informe del estudio de actualización del manual de puestos.  Informe del estudio para la construcción del manual de procesos.	Alcaldía y del Concejo Municipal, Comisión que se nombre para este efecto.
	Reglamentaciones	Realizar un Diagnóstico de los reglamentos existentes. Actualizar los reglamentos existentes y elaborar los que no existan. Contar con un manual de procedimientos aprobado y actualizado para proveeduría.	1 Diagnóstico realizado al finalizar el segundo semestre del 2016. 100% de los reglamentos aprobados y actualizados al finalizar el año 2017  100% de los reglamentos faltantes elaborados al 30 de junio del 2018	Informe del diagnóstico Acta de aprobación del diagnóstico Acta de aprobación de las actualizaciones y de los nuevos reglamentos elaborados Reglamentos impresos.	Asesoría Legal Jefaturas de cada Departamento

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>9</sup>
		Contar con un Manual de Reclutamiento y Selección.			
	Calidad de los servicios	Impartir capacitaciones de servicio al cliente al personal de la municipalidad, especialmente aquellos que atienden constantemente al público. Aplicación de una encuesta de servicio a los usuarios.	1 programa de capacitaciones en materia de servicio al cliente para los funcionarios de la municipalidad, al año 2017. 1 formulario de encuesta para los usuarios de los servicios que brinda la municipalidad.	Programa de capacitación. Contratación o inscripción a las capacitaciones. Encuesta de opinión aplicada.	Alcaldía, Vice Alcaldía, Concejo Municipal
	Simplificación de trámites	Realizar un proceso de Simplificación en todos los trámites.	70% de los tramites simplificados al año 2018	Acta de aprobación de la simplificación de los tramites	Alcaldía Jefes de cada departamento
	Sistemas de información	Contar con una plataforma digital para todos los procesos. Cambio y mejora en los equipos de cómputo que así lo requieran.	Cambio de los equipos con más de 4 años de antigüedad al año 2017. 100% implementado un sistema de información, al año 2017. Cambio de los equipos de entre 2 y 4 años de antigüedad al año 2017 Remplazo de los equipos que al final de este período de 5 años quedaría en la obsolescencia	Informes Órdenes de compra Actas del Concejo Municipal	Alcaldía Proveeduría
	Ordenamiento territorial	Elaborar, actualizar y aprobar e implementar el Plan Regulador y planes costeros del cantón.  Actualización cartográfica del cantón.	1 Plan Regulador actualizado y planes costeros al año 2017 Índices de fragilidad ambiental, construidos y aprobados para el año 2016 1 actualización cartográfica del cantón al año 2017	Plan regulador y costeros elaborados e impresos.  Actas de aprobación del Plan Regulador	Alcaldía Concejo Municipal Departamento de planificación
	Gobierno digital	Implementación de compras a través del sistema MER-LiNK	Que el 100% de las compras municipales se realicen a través de MER-LINK al año 2017	Porcentaje de procesos adjudicados a través del MER-LINK	Departamentos de Informática y Proveeduría

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>9</sup>
	Inspección	Establecer el uso de bitácoras para todos los funcionarios que realicen trabajo de campo.	100% de los trabajadores en el campo utilizando bitácoras al 1 semestre del año 2017	Registro y control de bitácoras mensualmente.	Alcaldía Jefaturas de departamentos que realicen trabajo de campo
	Planificación	Crear una cultura de planificación a mediano y largo plazo en todos los departamentos de la Municipalidad, esto a través de la puesta en marcha del PCDHL, PEM 2017-2021, el Plan Quinquenal Vial, PMGIRS, entre otros.	100% de los planes de trabajo a mediano y largo plazo de todos los departamentos elaborados al año 2017.  90% de las metas planteadas en los planes elaborados a mediano y largo plazo, cumplidas al 2020.	Actas de aprobación de los planes Instrumentos de seguimiento y evaluación Acción de personal Actas de aprobación de los planes operativos	Alcaldía Concejo Municipal Todos los departamentos
<b>Calidad de la gestión: Potencial del recurso humano</b>	Formación del servidor público municipal	Programas de capacitación permanente para el funcionariado municipales. Facilitar talleres de inducción e integración a todas las personas funcionarias, a través de las reuniones mensuales de personal. Establecimiento de al menos un 5% del presupuesto para Capacitación de las personas funcionarias.	1 Plan de capacitación para funcionarios(as) municipales al termino del año 2017. 1 reunión de personal una vez al mes cada año hasta el 2021 que incluya procesos planificados de capacitación. 5% del presupuesto anual municipal asignado para capacitaciones de los Funcionarios al año 2020.	Acta de aprobación del programa de capacitaciones Informe de programa de capacitaciones Capacitaciones realizadas Acciones de personal	Alcaldía, Concejo Municipal Dirección de Recursos Humanos
	Condiciones laborales y de realización integral del servidor público municipal: Salarios Clima laboral	Revisión y actualización de la Escala Salarial, Manual Descriptivo de Puestos y en general, a la Estructura Organizacional Solicitar intervención de la Dirección General del Servicio	2 ajustes salariales al año hasta el año 2021. 1 taller de salud ocupacional para todos los y las funcionarias por año hasta el 2021 Actualización de la Escala Salarial, Manual Descriptivo de Puestos y en	Presupuesto Acta de aprobación del plan de salud ocupacional Convenios con instituciones como las universidades y el INA	Alcaldía, Vice alcaldía, Concejo Municipal Todos los departamentos de la municipalidad

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>9</sup>
		<p>Civil (DGSC) y de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) tal y como lo establece el Código Municipal.</p> <p>Asignación de los aumentos salariales y los pluses con los que cuentan los funcionarios según la ley.</p> <p>1 estudio de actualización de la escala salarial al año 2021.</p> <p>Elaborar un plan de salud ocupacional para los funcionarios y las funcionarias, de manera que éstos puedan contar con mejores condiciones laborales en su lugar de trabajo requeridos.</p>	general, a la Estructura Organizacional.	para los talleres de salud ocupacional Circulares de convocatoria	
<b>Calidad de la gestión: Asociatividad y vínculos interinstitucionales</b>	Federaciones	Mantener el involucramiento de la Municipalidad con las organizaciones regionales como FEMUGUA y otras instancias de interés.	Asistencia al 100% de las sesiones de trabajo y/o reuniones convocadas por FEDOMA	Actas de las sesiones Informes de cada sesión de trabajo y/o reunión	Alcaldía Concejo Municipal
	Cooperación interinstitucional	Promover y potenciar el Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI), así como involucrar a más instituciones en el accionar de éste, o en su defecto, crear una instancia de coordinación interinstitucional.	1 plan de trabajo de coordinación institucional al segundo semestre del año 2017 1 instrumento de evaluación para aplicar en la coordinación institucional para monitorear el grado de avance de los acuerdos y/o decisiones que se toman en éste, para el año 2017.	Actas de las sesiones Agendas aprobadas	Alcaldía, Vice alcaldía Representantes de cada institución
<b>Capacidad de aprendizaje e</b>	Mecanismos de evaluación	Aplicación de un instrumento de evaluación de desempeño a	1 instrumento para la evaluación de funcionarios/as y departamentos.	Instrumentos aplicados	Alcaldía

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>9</sup>
innovación		funcionarios y funcionarias municipales, así como a los diferentes departamentos que componen la municipalidad.	2 aplicaciones al año del instrumento de evaluación a funcionarios, iniciando en el año 2017. 1 evaluación anual de cada departamento ejecutada al 31 de diciembre de cada año hasta el 2020	Resultados de la aplicación de los instrumentos	
	Flexibilidad e innovación	Promover en la municipalidad, la participación de funcionarios (as) y miembros del Concejo Municipal, así como de Alcaldía en actividades como seminarios, congresos, pasantías, entre otras que se relacionen con la gestión municipal y que permitan una mayor profesionalización y una transferencia de conocimiento.	1 programa de capacitaciones para el año 2017. 3 convenios con instituciones de educación para impartir capacitaciones.	Convenios firmados Cartas de entendimiento Acta de aprobación del Programa Informes de programa de capacitaciones	Concejo Municipal Alcaldía Vice Alcaldía
Gestión Financiera	Presupuestación	Elaborar el presupuesto municipal de áreas estratégicas que se establecieron en el PEM 2017-2021. Actualizar el procedimiento de formulación de los Planes Anuales Operativos y Presupuestos Iniciales y Extraordinarios en el Manual de procedimientos financiero-contable que establece el artículo 114 de la Ley N° 7794 Código Municipal.	1 Presupuesto Municipal Anual elaborado por áreas, de acuerdo al PEM y aprobado por el Concejo Municipal al 31 de setiembre de cada año hasta el 2021.	Informe presupuestario de los diferentes departamentos. Informe escrito del presupuesto. Acuerdo de aprobación del presupuesto por Concejo Municipal.	Concejo Municipal Alcaldía Departamentos de la Municipalidad
	Recaudación	Incrementar la capacidad de personal en gestión de cobro. Incrementar la recaudación.	Aumento de personal capacitado para la gestión del cobro e inspección. Disminución del pendiente de cobro	Informes semestrales del departamento de gestión tributaria	Alcaldía Dirección de gestión tributaria



EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>9</sup>
		<p>Dotar a la Dirección Financiera-Tributaria de los recursos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios, para una gestión tributaria eficiente, mismos que se solicitaron en el Plan para mejorar la recaudación y disminuir la morosidad..</p> <p>Realizar una eficaz gestión de cobro mediante la depuración permanente de las bases de datos. Asimismo, mejorar los procesos de notificación.</p> <p>Aumento de la asignación presupuestaria para que el departamento de gestión tributaria cuente con mayores recursos para operar.</p>	<p>en un 15% al año 2018.</p> <p>1 estrategia de depuración de base de datos y de procesos de notificación.</p>	<p>Aprobación por parte del concejo</p> <p>Acciones de personal</p>	Departamento de Cobros
	Generación de nuevos recursos	<p>Realizar programación de cobros</p> <p>Realizar visitas integradas por todos los distritos para mejorar los ingresos al menos en un 10 %, a través del cobro de impuesto a los Bienes inmuebles, las patentes y permisos de construcción.</p>	<p>1 Documento con la programación de cobros</p> <p>1 Programación anual de las visitas interdepartamentales a las comunidades, desde el año 2017 hasta el 2021.</p>	<p>Aumento en la recolección de ingresos.</p> <p>Recibidos de notificaciones.</p> <p>Informe de visitas de campos a las comunidades.</p>	<p>Alcaldía</p> <p>Contabilidad</p> <p>Departamento de dirección tributaria.</p>

## CAPÍTULO VII PLAN MUNICIPAL 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:

#### RETOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA COSTARRICENSE

RETOS DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA
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. “Propuesta de acciones de reforma del Estado. I Etapa: acciones potestad del poder ejecutivo” San José, Costa Rica. 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>10</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:

- La Sala Constitucional establece la posibilidad y decisión voluntaria de las municipalidades de establecer coordinación con las entidades públicas en condiciones de igualdad

<sup>10</sup> MIDEPLAN. Comisión de eficiencia administrativa y reforma del Estado (CEARE). Informe final. Segunda etapa de trabajo. San José, Costa Rica. Diciembre 2008

- La Política Nacional de Descentralización de febrero del 2008 establece la creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional como una posibilidad de mejorar la gestión de las municipalidades y avanzar en la descentralización
- Y también la Ley General de Transferencias de Competencias y Recursos a las Municipalidades que establece los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (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 Municipal de Coordinación Interinstitucional**

El Plan municipal de coordinación interinstitucional que complementa este Plan Estratégico de Desarrollo Municipal es un instrumento de planificación sencillo y preciso que permitirá a la Municipalidad 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.

## **7.3 Objetivos del Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional**

### **7.3.1 Objetivo General**

Promover la coordinación interinstitucional para la planificación eficiente de los programas, acciones y recursos públicos provenientes de la Municipalidad, 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 Municipal.

#### 7.4 La agenda de Coordinación Interinstitucional para el cumplimiento del Plan Estratégico Municipal del cantón de La Cruz

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
A y A	Alcantarillado sanitario con laguna de oxidación.	Coordinación y asesoría					
	Procesamiento de aguas negras detrás del Centro Comercial Prieto.						
	Mejoramiento en los servicios de agua en El Porvenir, Las Brisas, La Libertad y en el cantón en general.						
	Plan de tratamiento de aguas residuales en el Barrio Santa Rosa, El Socorro, Barrio Irving.						
	Disponer de 67 dispositivos de hidrantes en todo el cantón: 6 en Peñas Blancas, 6 en La Garita, 10 en La Cruz centro, 3 en Colonia Bolaños, 6 en Cuajiniquil, 3 en El Jobo, 3 en Soley, 8 en Santa Cecilia, 4 en Sonzapote, 2 en Las Vueltas, 2 en Copalchí, 2 en San Dimas, 4 en B° Irvin, 4 en Santa Rosa, 4 en Barrio Orosí.						
	Procesamiento de aguas negras detrás del Centro Comercial Prieto.						
	Alcantarillado sanitario con laguna de oxidación.						
	Realizar estudios de laboratorio frecuentes para medir la calidad del agua.						
	Red de distribución de agua potable para El Caoba, San Rafael, Piedras Azules, Los Palmares, Bella Vista Armenia, Belice que solucione los problemas de abastecimiento de agua potable en los hogares.						
	Construir red de alcantarillado público.						
	Manejo de aguas negras evitando y prohibiendo su depósito en ríos o contaminación de cuencas hidrográficas						
	Abastecimiento de agua potable en los hogares (especialmente en Los Andes y La Garita) y brindar información a la comunidad en las situaciones de suspender el servicio.						
Cambio de cañería madre y con más diámetro ya que ha habido un aumento en la población.							
INA	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario	Coordinación y					

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	(fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	asesoría					
	Capacitación: inglés, emprendedurismo, gestión empresarial, servicio al cliente, administración, contabilidad, mecánica, etc.						
	Integrar la especialidad de Técnico en Biología Marina en el Colegio Técnico Profesional.						
	Agricultura sostenible y diversificada: papaya, plátano, piña, otras.						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Capacitación técnica en manejo de agroindustria a pequeña escala para pobladores de Los Andes y La Garita.						
	Capacitación técnica en: inglés, mercadeo, bar tender, cocina, computación y otras actividades de generación de empleo en la zona.						
	Iniciativas de negocios comunales o cooperativas en actividades como: renta de cuadraciclós, renta de bicicletas, renta de motocicletas, renta de motos de agua.						
	Capacitación por parte del INA en mecánica automotriz, mecánica de transporte marítimo, turismo rural comunitario, entre otros y que dichas capacitaciones se impartan en la comunidad de Cuajiniquil.						
	Formación y capacitación de líderes y lideresas comunales.						
	Capacitación técnica para formación de cooperativas y microempresas.						
	Iniciativas de negocios comunales o cooperativas en actividades como: renta de cuadraciclós, renta de bicicletas, renta de motocicletas, renta de motos de agua.						
	Reactivar el sector agropecuario en la comunidad.						
	Capacitación por parte del INA en mecánica automotriz, mecánica de transporte marítimo, turismo rural comunitario, entre otros y que dichas capacitaciones se impartan en la comunidad de Cuajiniquil.						
<b>INDER</b>	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.						
	Seguridad alimentaria para familias de escasos recursos económicos.						
	Compra de terreno y construcción de espacio para parqueo de transporte pesado de cruce fronterizo, que cuente con batería de baños y servicios sanitarios y que se implemente un cobro para el uso de este servicio.						
	Compra de terreno y construcción de espacio para parqueo de transporte pesado de cruce fronterizo, que cuente con batería de baños y servicios sanitarios y que se implemente un cobro para el uso de este servicio.						
	Agricultura sostenible y diversificada: papaya, plátano, piña, otras.						
	Industrializar la producción de la zona, naranja y plátano por ejemplo.						
	Apertura de mercados para la producción y crear iniciativas de organizaciones como cooperativas, con miras a la industrialización y comercialización.						
	Banca de Desarrollo favoreciendo iniciativas productivas de la zona.						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Centro de acopio de productos agrícolas en el centro de la comunidad de Los Andes. Existe una alta productividad agrícola: frijoles, maíz, tiquizque, arroz, yuca, entre otros.						
	Adquisición de tierras de labranza para pobladores de Los Andes y La Garita con interés de producción agrícola.						
	Fortalecimiento de los emprendimientos agrícolas con insumos para la agricultura.						
	Titulación de terrenos fronterizos.						
	Capacitación técnica en manejo de agroindustria a pequeña escala para pobladores de Los Andes y La Garita.						
	Desarrollo de iniciativas de turismo en Paseos a Caballo en la zona de los parceleros y venta de productos agrícolas.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Iniciativas de negocios comunales o cooperativas en actividades como: renta de cuadracillos, renta de bicicletas, renta de motocicletas, renta de motos de agua.						
	Reactivar el sector agropecuario en la comunidad.						
	Construcción de zonas deportivas con máquinas accesibles para ejercicios.						
	Compra de terreno y construcción de centro de acopio de productos que se producen en la zona para la venta: mariscos, verduras, lácteos, artesanías, otros.						
	Servicio de agua potable y electricidad en las parcelas de Santa María.						
	Contar con un Plan Regulador Urbano para el centro de Cuajiniquil que delimite espacios para áreas de servicios institucionales, zonas recreativas, viviendas, otras, para el desarrollo urbanístico de la zona.						
	Crear áreas de reforestación en terrenos de reservas del INDER.						
IMAS	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Seguridad alimentaria para familias de escasos recursos económicos.						
	Casa de atención para el cuidado de niñas, niños y jóvenes, así como, población con discapacidad.						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Adquisición de tierras para el desarrollo de proyectos de vivienda.						
	Atención y cuidado de niñas y niños en la comunidad El Guapinol.						
	Instalar una oficina de Registro Civil, Defensoría de la Mujer, IMAS y Oficina de Migración en La Cruz.						
INAMU	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
MAG	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Agricultura sostenible y diversificada: papaya, plátano, piña, otras.						
	Apertura de mercados para la producción y crear iniciativas de organizaciones como cooperativas, con miras a la industrialización y comercialización.						
	Banca de Desarrollo favoreciendo iniciativas productivas de la zona.						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Centro de acopio de productos agrícolas en el centro de la comunidad de Los Andes. Existe una alta productividad agrícola: frijoles, maíz, tiquizque, arroz, yuca, entre otros.						
	Fortalecimiento de los emprendimientos agrícolas con insumos para la agricultura.						
	Capacitación técnica en manejo de agroindustria a pequeña escala para pobladores de Los Andes y La Garita.						
SENASA	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
ICT	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					



INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Iniciativas de negocios comunales o cooperativas en actividades como: renta de cuadracillos, renta de bicicletas, renta de motocicletas, renta de motos de agua.						
	Reactivar el sector agropecuario en la comunidad.						
	Capacitación por parte del INA en mecánica automotriz, mecánica de transporte marítimo, turismo rural comunitario, entre otros y que dichas capacitaciones se impartan en la comunidad de Cuajiniquil.						
	Servicio de agua potable y electricidad en las parcelas de Santa María.						
<b>Municipalidad</b>	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Construcción y mejoramiento de centros y zonas recreativas.						
	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol, baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.						
	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.						
	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan "atrapadas" en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Incentivar los procesos de seguridad ciudadana que se implementan en las comunidades.						
	Seguridad alimentaria para familias de escasos recursos económicos.						
	Mejoramiento en los servicios de agua en El Porvenir, Las Brisas, La Libertad y en el cantón en general.						
	Plan de tratamiento de aguas residuales en el Barrio Santa Rosa, El Socorro, Barrio Irving.						
	Disponer de 67 dispositivos de hidrantes en todo el cantón: 6 en Peñas Blancas, 6 en La Garita, 10 en La Cruz centro, 3 en Colonia Bolaños, 6 en Cuajiniquil, 3 en El Jobo, 3 en Soley, 8 en Santa Cecilia, 4 en Sonzapote, 2 en Las Vueltas, 2 en Copalchí, 2 en San Dimas, 4 en B° Irvin, 4 en Santa Rosa, 4 en Barrio Orosí.						
	Compra de terreno y construcción de espacio para parqueo de transporte pesado de cruce fronterizo, que cuente con batería de baños y servicios sanitarios y que se implemente un cobro para el uso de este servicio.						
	Procesamiento de aguas negras detrás del Centro Comercial Prieto.						
	Alcantarillado sanitario con laguna de oxidación.						
	Construir un centro de atención diurno para las personas adultas mayores.						
	Eliminar el lote del Comando que parquea vehículos decomisados ya que representa un peligro para la comunidad, disponer de esos vehículos en mejores condiciones.						
	Reforestación y embellecimiento del centro de población de La Cruz centro, así como, las demás comunidades urbanas del cantón.						
	Reubicación del basurero municipal y hacer una planta de tratamiento del mismo.						
	Fortalecer los programas de reciclaje y que se emita un decreto municipal para la eliminación de bolsas plásticas en el cantón.						
	Construcción de puente, acera, cordón y caño en Sonzapote.						
	Aplicación de la Ley 7600 en todas las instancias e infraestructura del cantón, así como, respetar los derechos de esta ciudadanía y brindar oportunidades de empleo, recreación y otros.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Fomentar música folclórica, con bailes, bandas y otras iniciativas culturales que favorezcan el rescate de la cultura.						
	Construcción del campo ferial para el desarrollo de actividades culturales en el distrito.						
	Biblioteca para el acceso de niñas, niños y jóvenes a la lectura e investigación.						
	Casa de atención para el cuidado de niñas, niños y jóvenes, así como, población con discapacidad.						
	Espacios recreativos y deportivos para el uso y acceso de toda la población del distrito.						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
	Realizar estudios de laboratorio frecuentes para medir la calidad del agua.						
	Coordinación y asesoría de agua potable para El Caoba, San Rafael, Piedras Azules, Los Palmares, Bella Vista Armenia, Belice que solucione los problemas de abastecimiento de agua potable en los hogares.						
	Casetas de paradas de autobús para las comunidades.						
	Construir red de alcantarillado público.						
	Recolección de residuos sólidos en comunidades aledañas como El Caoba, La Virgen, Santa Elena, Piedras Azules y otras. (Todo el distrito de Santa Cecilia cuenta con recolección de residuos sólidos ordinarios).						
	Información a las comunidades cuando no se cuenta con el camión para la recolección de basura.						
	Educación ambiental a la comunidad para el manejo de desechos.						
	Embellecimiento de espacios públicos y privados como escuelas, instituciones públicas y lugares recreativos, entre otros, con plantas ornamentales y especies nativas que favorezcan la belleza escénica, así como, los procesos ambientales.						
	Manejo de aguas negras evitando y prohibiendo su depósito en ríos o contaminación de cuencas hidrográficas						
	Mejoramiento de caminos y carreteras, puentes en todo el distrito.						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Centro de acopio de productos agrícolas en el centro de la comunidad de Los Andes. Existe una alta productividad agrícola: frijoles, maíz, tiquizque, arroz, yuca, entre otros.						
	Titulación de terrenos fronterizos.						
	Atención y cuidado de niñas y niños en la comunidad El Guapinol.						
	Atención a la población adulta mayor con la construcción de centros diurnos (Los Andes, La Garita) que faciliten actividades especializadas para esta población, lo mismo que atención de la salud y recreación.						
	Construcción de espacio público recreativo en La Garita, El Guapinol y Los Andes.						
	Compra de la Casona de la Hacienda Las Ánimas que se encuentra con una declaratoria de patrimonio cultural, con miras a uso cultural y emprendimientos sociales y turísticos.						
	Proyectos educativos y recreativos para niñas, niños, adolescentes y jóvenes (hay una alta deserción del sistema educativo).						
	Abastecimiento de agua potable en los hogares (especialmente en Los Andes y La Garita) y brindar información a la comunidad en las situaciones de suspender el servicio.						
	Luz eléctrica en sectores de Los Andes al Pochote, y de Los Andes a Las Nubes.						
	Caminos vecinales en la comunidad de Los Andes y La Garita: Los Andes-Agua Caliente (Pochote); Los Andes-Las Nubes-El Pochote; Ánimas-La Garita Centro-Pueblo Nuevo-La Gloria.						
	Puente en calle pública: del frente de la plaza hasta la Iglesia Cristiana en Los Andes; Pueblo Nuevo-Paraíso.						
	Mantenimiento de carreteras y señalización de las mismas.						
	Reactivar el sector agropecuario en la comunidad.						
	Terreno para zona recreativa para Aguas Calientes.						
	Reconstrucción del Salón Comunal de Cuajiniquil con miras a un Salón Multiuso.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Terreno y construcción de Salón Multiuso de Aguas Calientes.						
	Construcción de zonas deportivas con máquinas accesibles para ejercicios.						
	Compra de terreno y construcción de centro de acopio de productos que se producen en la zona para la venta: mariscos, verduras, lácteos, artesanías, otros.						
	Construcción de un parque central en Cuajiniquil.						
	Dragado del río Cuajiniquil.						
	Servicio de agua potable y electricidad en las parcelas de Santa María.						
	Cambio de cañería madre y con más diámetro ya que ha habido un aumento en la población.						
	Contar con un Plan Regulador Urbano para el centro de Cuajiniquil que delimite espacios para áreas de servicios institucionales, zonas recreativas, viviendas, otras, para el desarrollo urbanístico de la zona.						
	Construcción de un nuevo camino para Aguas Calientes y vías de acceso a las parcelas de Santa María.						
	Construcción de puente fijo en Cuajiniquil y Chombo.						
	Formación y capacitación de líderes y lideresas comunales.						
<b>Ministerio de Trabajo</b>	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Asesoría					
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
<b>Ministerio de Economía</b>	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Banca de Desarrollo favoreciendo iniciativas productivas de la zona. Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
CNP	Seguridad alimentaria para familias de escasos recursos económicos.	Asesorías					
	Apertura de mercados para la producción y crear iniciativas de organizaciones como cooperativas, con miras a la industrialización y comercialización.						
	Banca de Desarrollo favoreciendo iniciativas productivas de la zona.						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Centro de acopio de productos agrícolas en el centro de la comunidad de Los Andes. Existe una alta productividad agrícola: frijoles, maíz, tiquizque, arroz, yuca, entre otros.						
	Fortalecimiento de los emprendimientos agrícolas con insumos para la agricultura.						
Asociaciones de Desarrollo	Construcción y mejoramiento de centros y zonas recreativas.	Coordinación, ejecución y asesoría					
	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol, baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.						
	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.						
	Compra de terreno y construcción de espacio para parqueo de transporte pesado de cruce fronterizo, que cuente con batería de baños y servicios sanitarios y que se implemente un cobro para el uso de este servicio.						
	Construir un centro de atención diurno para las personas adultas mayores.						
	Casetas de paradas de autobús para las comunidades.						
	Limpieza y cambio de nombre del Río Sucio.						
	Reforestación de especies maderables, para el sostenimiento de los bosques que son talados para la extracción de madera, así como, reforestación con especies nativas.						
	Embelllecimiento de espacios públicos y privados como escuelas,						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	instituciones públicas y lugares recreativos, entre otros, con plantas ornamentales y especies nativas que favorezcan la belleza escénica, así como, los procesos ambientales.						
	Recolección de basura en comunidades aledañas como El Caoba, La Virgen, Santa Elena, Piedras Azules y otras. (Todo el distrito de Santa Cecilia cuenta con recolección de basura).						
	Información a las comunidades cuando no se cuenta con el camión para la recolección de basura.						
	Manejo de aguas negras evitando y prohibiendo su depósito en ríos o contaminación de cuencas hidrográficas						
	Atención a la población adulta mayor con la construcción de centros diurnos (Los Andes, La Garita) que faciliten actividades especializadas para esta población, lo mismo que atención de la salud y recreación.						
	Construcción de espacio público recreativo en La Garita, El Guapinol y Los Andes.						
	Construcción del Salón Comunal en la comunidad El Guapinol.						
	Supermercados para el abastecimiento de los productos de necesidades básicas y otros para las familias.						
	Reconstrucción del Salón Comunal de Cuajiniquil con miras a un Salón Multiuso.						
	Construcción de un parque central en Cuajiniquil.						
	Reconstrucción de EBAS de Cuajiniquil y aumentar los horarios en el servicio, con miras a una atención las 24 horas.						
	Transporte público urbano que conecte las diferentes comunidades del distrito.						
	Crear áreas de reforestación en terrenos de reservas del INDER.						
	Reforestación y protección de las cuencas hídricas pequeñas y medianas que se ubican en la falla tectónica.						
<b>Empresa privada</b>	Construcción y mejoramiento de centros y zonas recreativas.	Coordinación y asesoría					
	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol, baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.						
	Reforestación y embellecimiento del centro de población de La Cruz centro, así como, las demás comunidades urbanas del cantón.						
	Casa de atención para el cuidado de niñas, niños y jóvenes, así como, población con discapacidad.						
	Aplicación de la Ley 7600 en todas las instancias e infraestructura del cantón, así como, respetar los derechos de esta ciudadanía y brindar oportunidades de empleo, recreación y otros.						
	Espacios recreativos y deportivos para el uso y acceso de toda la población del distrito.						
	Embellecimiento de espacios públicos y privados como escuelas, instituciones públicas y lugares recreativos, entre otros, con plantas ornamentales y especies nativas que favorezcan la belleza escénica, así como, los procesos ambientales.						
	Manejo de aguas negras evitando y prohibiendo su depósito en ríos o contaminación de cuencas hidrográficas						
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Construcción de espacio público recreativo en La Garita, El Guapinol y Los Andes.						
	Proyectos educativos y recreativos para niñas, niños, adolescentes y jóvenes (hay una alta deserción del sistema educativo).						
	Capacitación técnica para formación de cooperativas y microempresas.						
	Telefonía pública para el poblado de Los Andes.						
	Acceso a internet en todas las comunidades						
	Transporte público de Los Andes a La Garita.						
	Construcción y mejoramiento de centros y zonas recreativas.						
<b>Ciudadanía</b>	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol,	Coordinación y asesoría					



INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.						
	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.						
	Reforestación y embellecimiento del centro de población de La Cruz centro, así como, las demás comunidades urbanas del cantón.						
	Fortalecer los procesos de participación ciudadana en la satisfacción de las necesidades del cantón.						
	Fomentar música folclórica, con bailes, bandas y otras iniciativas culturales que favorezcan el rescate de la cultura.						
	Espacios recreativos y deportivos para el uso y acceso de toda la población del distrito.						
	Limpieza y cambio de nombre del Río Sucio.						
	Aplicación de las leyes para la tala de árboles, así como, planificación de la misma de acuerdo con la regulación de las diferentes instancias vinculantes.						
	Reforestación de especies maderables, para el sostenimiento de los bosques que son talados para la extracción de madera, así como, reforestación con especies nativas.						
	Embelllecimiento de espacios públicos y privados como escuelas, instituciones públicas y lugares recreativos, entre otros, con plantas ornamentales y especies nativas que favorezcan la belleza escénica, así como, los procesos ambientales.						
	Manejo de aguas negras evitando y prohibiendo su depósito en ríos o contaminación de cuencas hidrográficas						
	Construcción de espacio público recreativo en La Garita, El Guapinol y Los Andes.						
<b>Otros</b>	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol, baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.	Coordinación y asesoría					
	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.						
	Centro de acopio de productos agrícolas en el centro de la comunidad						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	de Los Andes. Existe una alta productividad agrícola: frijoles, maíz, tiquizque, arroz, yuca, entre otros.						
	Reforestación y protección de las cuencas hídricas pequeñas y medianas que se ubican en la falla tectónica.						
<b>Comité Cantonal de Deportes</b>	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol, baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.	Coordinación y asesoría					
	Espacios recreativos y deportivos para el uso y acceso de toda la población del distrito.						
	Proyectos educativos y recreativos para niñas, niños, adolescentes y jóvenes (hay una alta deserción del sistema educativo).						
	Construcción de zonas deportivas con máquinas accesibles para ejercicios.						
	Contar con un Plan Regulador Urbano para el centro de Cuajiniquil que delimite espacios para áreas de servicios institucionales, zonas recreativas, viviendas, otras, para el desarrollo urbanístico de la zona.						
<b>ICODER</b>	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol, baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.	Asesoría					
<b>Junta de Protección Social</b>	Organización de juegos deportivos en el cantón. Remodelación del polideportivo y construcción de infraestructura para la práctica de diferentes disciplinas deportivas: atletismo, natación, fútbol, baloncesto, voleibol, ciclismo, boxeo, otros.	Coordinación y asesoría					
	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.						
	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan "atrapadas" en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						
	Construir un centro de atención diurno para las personas adultas mayores.						
	Casa de atención para el cuidado de niñas, niños y jóvenes, así como, población con discapacidad.						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
	Atención a la población adulta mayor con la construcción de centros diurnos (Los Andes, La Garita) que faciliten actividades especializadas para esta población, lo mismo que atención de la salud y recreación.						
MEP	Seguridad alimentaria para familias de escasos recursos económicos.	Coordinación, ejecución y asesoría					
	Capacitación: inglés, emprendedurismo, gestión empresarial, servicio al cliente, administración, contabilidad, mecánica, etc.						
	Integrar la especialidad de Técnico en Biología Marina en el Colegio Técnico Profesional.						
	Biblioteca para el acceso de niñas, niños y jóvenes a la lectura e investigación.						
	Infraestructura y equipamiento para la nueva escuela que se reubica en el Barrio Los Corales Negro.						
	Personal docente con competencias y capacidades adecuadas.						
	Educación ambiental a la comunidad para el manejo de desechos.						
	Capacitación técnica en: inglés, mercadeo, bar tender, cocina, computación y otras actividades de generación de empleo en la zona.						
	Proyectos educativos y recreativos para niñas, niños, adolescentes y jóvenes (hay una alta deserción del sistema educativo).						
	Terreno y construcción del Colegio de Cuajiniquil.						
Universidades	Capacitación: inglés, emprendedurismo, gestión empresarial, servicio al cliente, administración, contabilidad, mecánica, etc.	Coordinación, ejecución y asesoría					
	Integrar la especialidad de Técnico en Biología Marina en el Colegio Técnico Profesional.						
	Agricultura sostenible y diversificada: papaya, plátano, piña, otras.						
	Capacitación técnica en manejo de agroindustria a pequeña escala para						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	pobladores de Los Andes y La Garita.						
	Capacitación técnica en: inglés, mercadeo, bar tender, cocina, computación y otras actividades de generación de empleo en la zona.						
	Formación y capacitación de líderes y lideresas comunales.						
<b>Organizaciones ambientales</b>	Reforestación y embellecimiento del centro de población de La Cruz centro, así como, las demás comunidades urbanas del cantón.	Ejecución					
<b>Organizaciones donadores fondos internacionales</b>	Fortalecer los procesos de participación ciudadana en la satisfacción de las necesidades del cantón.	Coordinación y asesoría					
<b>CCSS</b>	Creación de un CAIS (Centro de Atención Integral en Salud), con más servicios de especialistas: maternidad, pediatría, ginecología, neurología, rayos x, electrocardiograma, ultrasonido, mamografía, ortopedia. Mejorar los servicios de atención médica en los EBAIS y la infraestructura de los mismos. Inversión en programas preventivos de salud.	Coordinación y asesoría					
	Programas de prevención en salud dirigidos a la población en general, por ejemplo, trabajar el tema de planificación familiar, entre otros.						
	Recolección de muestreo de laboratorio en una infraestructura adecuada, actualmente se hace en el salón comunal que no reúne condiciones.						
	Mejorar el servicio del EBAIS y su infraestructura, facilitando una atención de 24 horas, y con servicio de odontología toda la semana, servicio de laboratorio toda la semana, servicio de emergencias.						
	Mejorar la atención en el EBAIS La Garita y La Cruz centro, asignar un profesional en medicina de manera permanente en La Garita. Colocar un EBAIS en el Guapinol.						
	Reconstrucción de EBAIS de Cuajiniquil y aumentar los horarios en el servicio, con miras a una atención las 24 horas.						
	Aumentar los servicios de salud en el EBAIS: farmacia y odontología.						
<b>Ministerio de Salud</b>	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.	Coordinación y asesoría					
	Creación de un CAIS (Centro de Atención Integral en Salud), con más servicios de especialistas: maternidad, pediatría, ginecología,						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	neurología, rayos x, electrocardiograma, ultrasonido, mamografía, ortopedia. Mejorar los servicios de atención médica en los EBAIS y la infraestructura de los mismos. Inversión en programas preventivos de salud.						
	Mejoramiento en los servicios de agua en El Porvenir, Las Brisas, La Libertad y en el cantón en general.						
	Plan de tratamiento de aguas residuales en el Barrio Santa Rosa, El Socorro, Barrio Irving.						
	Fortalecer los programas de reciclaje y que se emita un decreto municipal para la eliminación de bolsas plásticas en el cantón.						
	Aplicación de la Ley 7600 en todas las instancias e infraestructura del cantón, así como, respetar los derechos de esta ciudadanía y brindar oportunidades de empleo, recreación y otros.						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
	Recolección de muestreo de laboratorio en una infraestructura adecuada, actualmente se hace en el salón comunal que no reúne condiciones.						
	Programas de prevención en salud dirigidos a la población en general, por ejemplo, trabajar el tema de planificación familiar, entre otros.						
	ASADAS		Mejoramiento en los servicios de agua en El Porvenir, Las Brisas, La Libertad y en el cantón en general.	Coordinación y asesoría			
Plan de tratamiento de aguas residuales en el Barrio Santa Rosa, El Socorro, Barrio Irving.							
Realizar estudios de laboratorio frecuentes para medir la calidad del agua.							
Red de distribución de agua potable para El Caoba, San Rafael, Piedras Azules, Los Palmares, Bella Vista Armenia, Belice que solucione los problemas de abastecimiento de agua potable en los hogares.							
Manejo de aguas negras evitando y prohibiendo su depósito en ríos o contaminación de cuencas hidrográficas							
Abastecimiento de agua potable en los hogares (especialmente en Los							

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Andes y La Garita) y brindar información a la comunidad en las situaciones de suspender el servicio.						
	Servicio de agua potable y electricidad en las parcelas de Santa María.						
	Cambio de cañería madre y con más diámetro ya que ha habido un aumento en la población.						
	Contar con un Plan Regulador Urbano para el centro de Cuajiniquil que delimite espacios para áreas de servicios institucionales, zonas recreativas, viviendas, otras, para el desarrollo urbanístico de la zona.						
	Crear áreas de reforestación en terrenos de reservas del INDER.						
MINAE	Mejoramiento en los servicios de agua en El Porvenir, Las Brisas, La Libertad y en el cantón en general.	Coordinación y asesoría					
	Compra de terreno y construcción de espacio para parqueo de transporte pesado de cruce fronterizo, que cuente con batería de baños y servicios sanitarios y que se implemente un cobro para el uso de este servicio.						
	Reforestación y embellecimiento del centro de población de La Cruz centro, así como, las demás comunidades urbanas del cantón.						
	Educación ambiental a la comunidad para el manejo de desechos.						
	Aplicación de las leyes para la tala de árboles, así como, planificación de la misma de acuerdo con la regulación de las diferentes instancias vinculantes.						
	Reforestación de especies maderables, para el sostenimiento de los bosques que son talados para la extracción de madera, así como, reforestación con especies nativas.						
	Dragado del río Cuajiniquil.						
	Manejo de aguas negras evitando y prohibiendo su depósito en ríos o contaminación de cuencas hidrográficas						
	Desarrollo de iniciativas de turismo en Paseos a Caballo en la zona de los parceleros y venta de productos agrícolas.						
	Iniciativas de negocios comunales o cooperativas en actividades como: renta de cuadracilos, renta de bicicletas, renta de motocicletas, renta de motos de agua.						
	Crear áreas de reforestación en terrenos de reservas del INDER.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Reforestación y protección de las cuencas hídricas pequeñas y medianas que se ubican en la falla tectónica.						
<b>Bomberos de Costa Rica</b>	Disponer de 67 dispositivos de hidrantes en todo el cantón: 6 en Peñas Blancas, 6 en La Garita, 10 en La Cruz centro, 3 en Colonia Bolaños, 6 en Cuajiniquil, 3 en El Jobo, 3 en Soley, 8 en Santa Cecilia, 4 en Sonzapote, 2 en Las Vueltas, 2 en Copalchí, 2 en San Dimas, 4 en B° Irvin, 4 en Santa Rosa, 4 en Barrio Orosí.	Coordinación y asesoría					
<b>INS</b>	Disponer de 67 dispositivos de hidrantes en todo el cantón: 6 en Peñas Blancas, 6 en La Garita, 10 en La Cruz centro, 3 en Colonia Bolaños, 6 en Cuajiniquil, 3 en El Jobo, 3 en Soley, 8 en Santa Cecilia, 4 en Sonzapote, 2 en Las Vueltas, 2 en Copalchí, 2 en San Dimas, 4 en B° Irvin, 4 en Santa Rosa, 4 en Barrio Orosí.	Coordinación y asesoría					
<b>ICE</b>	Dotar de servicio eléctrico a todas las comunidades del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Electrificación de lámparas del alumbrado público y electrificación habitacional en todas las comunidades del distrito.						
	Luz eléctrica en sectores de Los Andes al Pochote, y de Los Andes a Las Nubes.						
	Telefonía pública para el poblado de Los Andes.						
	Acceso a internet en todas las comunidades						
	Reactivar el sector agropecuario en la comunidad.						
	Servicio de agua potable y electricidad en las parcelas de Santa María.						
Contar con un Plan Regulador Urbano para el centro de Cuajiniquil que delimite espacios para áreas de servicios institucionales, zonas recreativas, viviendas, otras, para el desarrollo urbanístico de la zona.							
<b>CONAPAM</b>	Construir un centro de atención diurno para las personas adultas mayores.	Asesoría					
	Atención a la población adulta mayor con la construcción de centros diurnos (Los Andes, La Garita) que faciliten actividades especializadas para esta población, lo mismo que atención de la salud y recreación.						
<b>Organizaciones Adultos Mayores</b>	Construir un centro de atención diurno para las personas adultas mayores.	Coordinación y asesoría					
	Atención a la población adulta mayor con la construcción de centros diurnos (Los Andes, La Garita) que faciliten actividades especializadas						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	para esta población, lo mismo que atención de la salud y recreación.						
<b>Ministerio de Seguridad Pública</b>	Eliminar el lote del Comando que parquea vehículos decomisados ya que representa un peligro para la comunidad, disponer de esos vehículos en mejores condiciones.	Coordinación y asesoría					
	Puesto de Fuerza Pública en El Guapinol.						
	Dotar de tres unidades móviles a la delegación de la policía.						
<b>Policía de Tránsito</b>	Eliminar el lote del Comando que parquea vehículos decomisados ya que representa un peligro para la comunidad, disponer de esos vehículos en mejores condiciones.	Coordinación					
<b>MOPT</b>	Construcción de puente, acera, cordón y caño en Sonzapote.	Coordinación y asesoría					
	Mejoramiento de caminos y carreteras, puentes en todo el distrito.						
	Mejoramiento de caminos y carreteras, puentes en todo el distrito.						
	Puente en calle pública: del frente de la plaza hasta la Iglesia Cristiana en Los Andes; Pueblo Nuevo-Paraíso. Puente en calle pública: del frente de la plaza hasta la Iglesia Cristiana en Los Andes; Pueblo Nuevo-Paraíso.						
	Transporte público de Los Andes a La Garita.						
	Dragado del río Cuajiniquil.						
	Transporte público urbano que conecte las diferentes comunidades del distrito.						
Construcción de puente fijo en Cuajiniquil y Chombo.							
<b>Consejo Nacional de Personas con Discapacidad</b>	Aplicación de la Ley 7600 en todas las instancias e infraestructura del cantón, así como, respetar los derechos de esta ciudadanía y brindar oportunidades de empleo, recreación y otros.	Asesoría					
	Casa de atención para el cuidado de niñas, niños y jóvenes, así como, población con discapacidad.						
<b>DINADECO</b>	Fortalecer los procesos de participación ciudadana en la satisfacción de las necesidades del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Construcción del Salón Comunal en la comunidad El Guapinol.						
<b>INFOCOP</b>	Apertura de mercados para la producción y crear iniciativas de organizaciones como cooperativas, con miras a la industrialización y comercialización.	Asesoría					
	Capacitación técnica para formación de cooperativas y microempresas.						



INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
CENECOP	Apertura de mercados para la producción y crear iniciativas de organizaciones como cooperativas, con miras a la industrialización y comercialización.	Coordinación y asesoría					
	Capacitación técnica para formación de cooperativas y microempresas.						
PROCOMER	Apertura de mercados para la producción y crear iniciativas de organizaciones como cooperativas, con miras a la industrialización y comercialización.	Coordinación y asesoría					
Ministerio de Cultura y juventud	Sensibilización mediante campañas publicitarias, capacitación y otros medios para que la población del cantón rescate su identidad cultural.	Coordinación y asesoría					
	Fomentar música folclórica, con bailes, bandas y otras iniciativas culturales que favorezcan el rescate de la cultura.						
	Compra de la Casona de la Hacienda Las Ánimas que se encuentra con una declaratoria de patrimonio cultural, con miras a uso cultural y emprendimientos sociales y turísticos.						
	Contar con un Plan Regulador Urbano para el centro de Cuajiniquil que delimite espacios para áreas de servicios institucionales, zonas recreativas, viviendas, otras, para el desarrollo urbanístico de la zona.						
CECUDI	Casa de atención para el cuidado de niñas, niños y jóvenes, así como, población con discapacidad.	Coordinación, ejecución y asesoría					
	Atención y cuidado de niñas y niños en la comunidad El Guapinol.						
	Centro de atención y cuidado de niñas y niños.						
Casa Presidencial	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.	Coordinación y asesoría					
	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan "atrapadas" en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Dirección de Migración y Extranjería</b>	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.	Coordinación y asesoría					
	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan “atrapadas” en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
	Instalar una oficina de Registro Civil, Defensoría de la Mujer, IMAS y Oficina de Migración en La Cruz.						
<b>Ministerio de Gobernación y Policía</b>	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.	Coordinación y asesoría					
	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan “atrapadas” en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
<b>Fuerza Pública</b>	Incentivar los procesos de seguridad ciudadana que se implementan en las comunidades.	Coordinación y asesoría					
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
	Capacitación en seguridad comunitaria, prevención del delito y control de drogas.						
	Aplicación de las leyes para la tala de árboles, así como, planificación						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	de la misma de acuerdo con la regulación de las diferentes instancias vinculantes.						
<b>Comités Comunales de Seguridad Ciudadana</b>	Incentivar los procesos de seguridad ciudadana que se implementan en las comunidades.	Coordinación y asesoría					
	Capacitación en seguridad comunitaria, prevención del delito y control de drogas.						
<b>Comité de Educación</b>	Infraestructura y equipamiento para la nueva escuela que se reubica en el Barrio Los Corales Negro.	Coordinación					
<b>SINAC</b>	Aplicación de las leyes para la tala de árboles, así como, planificación de la misma de acuerdo con la regulación de las diferentes instancias vinculantes.	Ejecución					
	Reforestación de especies maderables, para el sostenimiento de los bosques que son talados para la extracción de madera, así como, reforestación con especies nativas.						
<b>ACG</b>	Aplicación de las leyes para la tala de árboles, así como, planificación de la misma de acuerdo con la regulación de las diferentes instancias vinculantes.	Ejecución					
	Reforestación de especies maderables, para el sostenimiento de los bosques que son talados para la extracción de madera, así como, reforestación con especies nativas.						
<b>CONAVI</b>	Mejoramiento de caminos y carreteras, puentes en todo el distrito.	Asesoría					
	Puente en calle pública: del frente de la plaza hasta la Iglesia Cristiana en Los Andes; Pueblo Nuevo-Paraíso.						
	Mantenimiento de carreteras y señalización de las mismas.						
	Construcción de puente fijo en Cuajiniquil y Chombo.						
<b>ICT</b>	Desarrollo de iniciativas de turismo en Paseos a Caballo en la zona de los parceleros y venta de productos agrícolas.	Asesoría					
<b>INVU</b>	Adquisición de tierras para el desarrollo de proyectos de vivienda.	Coordinación					
<b>BANHVI</b>	Adquisición de tierras para el desarrollo de proyectos de vivienda.	Coordinación					
<b>Ministerio de Justicia</b>	Instalar una oficina de Registro Civil, Defensoría de la Mujer, IMAS y Oficina de Migración en La Cruz.	Ejecución					
<b>Registro Civil</b>	Instalar una oficina de Registro Civil, Defensoría de la Mujer, IMAS y Oficina de Migración en La Cruz.	Ejecución					

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Concejos de Distrito</b>	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.	Coordinación					
	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan “atrapadas” en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						
	Casa albergue para personas migrantes, que reúna todas las condiciones sanitarias.						
	Reconstrucción del Salón Comunal de Cuajiniquil con miras a un Salón Multiuso.						
	Construcción de un parque central en Cuajiniquil.						
	Transporte público urbano que conecte las diferentes comunidades del distrito.						
	Construcción de un nuevo camino para Aguas Calientes y vías de acceso a las parcelas de Santa María.						
	Construcción de puente fijo en Cuajiniquil y Chombo.						
<b>PIAAG</b>	Reactivar el sector agropecuario en la comunidad.	Coordinación					
	Servicio de agua potable y electricidad en las parcelas de Santa María.						
<b>INCOPESCA</b>	Compra de terreno y construcción de centro de acopio de productos que se producen en la zona para la venta: mariscos, verduras, lácteos, artesanías, otros.	Ejecución					
<b>SENSINAI</b>	Centro de atención y cuidado de niñas y niños.	Ejecución					
<b>Empresas telecomunicaciones</b>	Acceso a internet para toda la comunidad del distrito.	Ejecución					
<b>Banca Estatal</b>	Promover encadenamientos productivos: turismo rural comunitario (fincas productivas), empleo de calidad y que respete los derechos humanos y derechos laborales de hombres y mujeres del cantón.	Coordinación y asesoría					
	Banca de Desarrollo favoreciendo iniciativas productivas de la zona.						

INSTITUCIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN QUE REQUIEREN COORDINACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
	Desarrollo de iniciativas productivas para la comunidad: comidas tradicionales, productos artesanales, talleres de costura, mantelería y ropa que favorezca los proyectos de mujeres y que se puedan generar convenios con instituciones y sector turismo de la zona.						
	Cajero automático en la comunidad de La Garita.						
	Contar con dispositivos de cajeros automáticos.						
OIM	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.	Coordinación y asesoría					
	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan “atrapadas” en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						
Comisión Nacional de Emergencias	Mejorar la seguridad migratoria, infraestructura y condiciones de higiene sanitaria en Migración de Peñas Blancas, integrando la aplicación de la Ley 7600.	Coordinación					
	Construcción de puesto de salud, policía, OIJ y Tránsito.						
	Construcción de albergues que reúna todas las condiciones sanitarias (baterías de baños, cocina, pilas de lavado de ropa, otros), para las personas migrantes que quedan “atrapadas” en el paso fronterizo, por condiciones de políticas de migración de los países transfronterizos.						
	Mantenimiento urbano de Peñas Blancas que favorezca la limpieza del lugar y buenos hábitos para el deshecho de la basura						
Banca de Desarrollo	Industrializar la producción de la zona, naranja y plátano por ejemplo.	Coordinación y asesoría					
PANI	Atención y cuidado de niñas y niños en la comunidad El Guapinol.	Coordinación y asesoría					
	Centro de atención y cuidado de niñas y niños.						
Consejo de Transporte Público	Transporte público de Los Andes a La Garita.	Coordinación y asesoría					



## **ANEXOS: DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y SOPORTE**

### **Anexo 1: Estrategia de Desarrollo Humano Cantonal**

La Información de la Estrategia de Desarrollo Humano del Cantón de La Cruz 2017-2026, a la cual se alinea el Plan Estratégico Municipal 2017- 2021 se detalla en CD adjunto y corresponde al capítulo 3 del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de La Cruz.

### **Anexo 2: Agendas Distritales de Desarrollo**

La información detallada relacionada con las Agendas Distritales de Desarrollo Humano para el Cantón de La Cruz 2017-2026 y su Cronograma de Ejecución, a la cual se alinea el Plan Estratégico Municipal 2017- 2021, se detalla en CD adjunto.

### **Anexo 3: Matrices Completas, por Áreas Estratégicas, utilizadas para la identificación de la situación actual y la Prospectiva Municipal.**

La Información detallada relacionada con las Matrices o Instrumentos de Campos para la Identificación de la Situación Actual y la Prospectiva Municipal se detalla en CD adjunto.

### **Anexo 4: Recuento de planes reguladores existentes.**

Archivo se encuentra en CD adjunto.