

MUNICIPALIDAD DE MONTES DE ORO



**PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL (PEM)
DEL CANTON MONTES DE ORO, PUNTARENAS
2021-2026**

Realizado con la participación de:
Equipo Técnico Municipal (ETM) de la
Municipalidad de Montes de Oro

Nombre	Departamento
María del Milagro Garita Barahona	Catastro y Bienes Inmuebles
Arelys Salas Salas	Oficina de la Alcaldía
Fabián Vindas Cerdas	Gestor Ambiental
Erick Alpizar Mena	Unidad Técnica de Gestión Vial
Maria Isabel Corella Castro	Contabilidad



Municipalidad de Montes de Oro
Secretaría del Concejo Municipal
Telefax: 2639-7623
Teléfono 2639-90-20, Ext. 101
Correo electrónico: concejo@munimontesdeoro.go.cr

Oficio N°124.S.M-2021

NOTA INTERNA

PARA: *Luis Alberto Villalobos Artavia – Alcalde Municipal*

DE: *Juanita Villalobos Arguedas-Secretaría Municipal*

FECHA: *25 de agosto de 2021*

ASUNTO: **TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO**

La Suscrita **Juanita Villalobos Arguedas**, en calidad de Secretaria Municipal, se permite notificar y transcribir acuerdos tomado en forma definitiva por el Concejo Municipal de Montes de Oro, según Artículo IV, Acuerdos N°11-12, de la Sesión Ordinaria N.69-2021 de fecha 24 de agosto del 2021, que literalmente dicen:

“INCISO N°31:

**INFORME DE MAYORÍA DE LA COMISIÓN DE ASUNTOS
 JURÍDICOS DEL CONCEJO MUNICIPAL DE MONTES DE ORO,
 SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2021-2026**

Siendo las catorce horas con treinta minutos del día del día 24 de agosto de 2021, los miembros de la Comisión de Asuntos Jurídicos del Concejo Municipal de Montes de Oro: Robert Ramírez Arguedas, Luis Montoya Ayala y Loghan Jiménez Castro, en calidad de asesores Ernesto Enríquez Ávila y con la presencia del Señor Alcalde Municipal Luis Alberto Villalobos Artavia, y la señora Milagro Garita Barahona, Coordinadora del Equipo Técnico Municipal del Plan Estratégico Municipal, de acuerdo con el análisis realizado sobre el Plan Estratégico Municipal del periodo 2021-2026, se procede a dictaminar de forma unánime lo siguiente:

Hechos:

- 1- En la Sesión Ordinaria N° 068-2021 del día 17 de agosto de 2021, según consta en el Inciso No. 13 del acta correspondiente, se conoce del Alcalde Municipal Luis Alberto Villalobos Artavia, mediante Oficio ALCM-385-2021, la



*Municipalidad de Montes de Oro
Secretaría del Concejo Municipal
Telefax: 2639-7623*

Teléfono 2639-90-20, Ext. 101

Correo electrónico: concejo@munimontesdeoro.go.cr

propuesta del Plan Estratégico Municipal de este Gobierno Local para el periodo 2021-2026.

- 2- A su vez, mediante el Acuerdo No. 11 de dicha sesión, se aprueba con votación unánime de los cinco regidores municipales trasladar este plan a la Comisión de Asuntos Jurídicos.

Considerando:

- 1- Que en la revisión del documento, se realizan observaciones de forma sobre cambios en la redacción de palabras y conceptos, para una mejor comprensión de ideas.
- 2- La señora Milagro Garita, Coordinadora del Equipo Técnico del PEM, informa que es importante agregar en la Sección de Instrumentos para el Análisis de Situación y Propuestas Estratégicas, en el apartado de Sistema de Transparencia, la figura de la Auditoría Interna, por cuanto este departamento se encuentra actualmente operando en este Gobierno Local, bajo la figura de la Lic. Margoth Venegas.
- 3- Para lo anterior, esta comisión autoriza a la señora Milagro Garita Barahona a incorporar los elementos antes indicados y constar esos cambios para garantizar que los mismos se agreguen a la propuesta que esta comisión avale.

Por tanto:

- 1- Se recomienda al Concejo Municipal de Montes de Oro, que acuerde aprobar en todos sus extremos el Plan Estratégico Municipal del Cantón de Montes de Oro, Puntarenas, con las recomendaciones de forma y fondo realizadas por la Comisión de Asuntos Jurídicos, según consta en el documento adjunto a este dictamen.
- 2- Se solicita que dicho informe de Comisión se apruebe por el Concejo Municipal de Montes de Oro, y que se tenga como un acuerdo definitivamente aprobado.
- 3- Se instruya a la Secretaría del Concejo Municipal para que en el plazo de ley notifique a la Administración Municipal. **"HASTA AQUI LA TRANSCRIPCION.**



Municipalidad de Montes de Oro
Secretaria del Concejo Municipal
Telefax: 2639-7623
Teléfono 2639-90-20, Ext. 101
Correo electrónico: concejo@munimontesdeoro.go.cr

“ACUERDO 11-

El Concejo Municipal acuerda aprobar en todos sus extremos el Informe de la Comisión de Asuntos Jurídicos” .

“ACUERDO 12-

El Concejo Municipal acuerda aprobar en todos sus extremos el Plan Estratégico Municipal del Cantón de Montes para el período 2021-2026.”

Adjunto el Plan Estratégico Municipal.

Sin más por el momento, se suscribe, atenta y servidora,

CONCEJO MUNICIPAL DE MONTES DE ORO

JUANITA
 VILLALOBOS
 ARGUEDAS
 (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por JUANITA
 VILLALOBOS
 ARGUEDAS (FIRMA)
 Fecha: 2021.08.25
 14:58:09

Juanita Villalobos Arguedas
 Secretaria Municipal

C.C./ Archivo/2021

PRESENTACIÓN

En el desarrollo del proceso de actualización de nuestro Plan Estratégico nos hemos enfocado en establecer las bases para contar con una institución más fuerte, donde con paso lento pero seguro avanzamos en la implementación de una planificación estratégica, que nos permite priorizar los objetivos y metas que orientan el accionar institucional, en palabras sencillas establecemos hacia dónde se encamina Montes de Oro, teniendo claro que nuestro finalidad es buscar el bienestar de la población, en absoluta armonía con el compromiso de nuestras políticas públicas de poner en el centro de atención a nuestra coterráneos y de quienes tienen intereses en nuestro cantón.

Nuestro gobierno local se ha caracterizado por luchar en establecer una gestión pública ordenada, estratégica, eficiente y efectiva; por esta razón, cabe señalar que esta Planificación Estratégica Institucional se encuentra alineada a la visión, misión, objetivos, valores, programas, leyes, planes y demás instrumentos que garantiza un futuro creador y ambicioso para nuestro cantón.

Nuestro reconocimiento siempre expreso a la ciudadanía participativa, asociaciones, concejos de distritos, grupos organizados, personal municipal que participaron en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Humano Local, el cual nutre a este instrumento.

En especial un agradecimiento a la Administración Municipal y a los funcionarios que participaron en las sesiones de trabajo para recopilar información

¡Gracias por su dedicación y compromiso por Montes de Oro!

El Plan Estratégico de la Municipalidad de Montes de Oro, busca facilitar que las distintas instancias de la institución articulen esfuerzos y sus recursos orientándolos a propósitos comunes y del colectivo. De acuerdo con las competencias que debe realizar un Gobierno Local, se plantean estrategias orientadas a coordinar y articular acciones internas de la organización, así como la mejora de los requerimientos de los usuarios. Esta importante herramienta de planificación estratégica es un proceso metodológico participativo e investigativo formula estrategias donde se exponen las principales ideas y propuestas sobre las cuales la Municipalidad de Montes de Oro trabajará para fortalecer y consolidar las acciones de esta organización.

Por otro lado, El Plan Estratégico Municipal de Montes de Oro, aborda sistemáticamente la ruta que se debe seguir desde la perspectiva de la planificación estratégica, iniciando con: el diagnóstico, el marco filosófico, las políticas institucionales, los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos. Además, es importante resaltar que para su implementación se debe contar sin duda alguna con el compromiso de los colaboradores, que además deben tener una visión compartida de este instrumento, contar con la concertación, la voluntad política y administrativa para que el Gobierno Local pueda ejecutar este tipo de iniciativas, en pro de un desarrollo local

integral, esto implica que las acciones operativas deben estar alineadas como dijimos anteriormente con las propuestas del plan de desarrollo cantonal.

Partiendo entonces del Plan de Desarrollo Humano Cantonal, como el instrumento de planificación de largo plazo en el cual la ciudadanía depositó sus aspiraciones y visiones para Montes de Oro, junto con las demandas y resultados estratégicos que se han identificado y que son la base para el cambio propuesto, se formula una planificación, acciones, recursos e insumos necesarios para alcanzarlos, los cuales se condensan en este Plan Estratégico Municipal de Montes de Oro

Luis Alberto Villalobos Artavia
Alcalde Municipal

Laura Graciela Chaves Rodríguez
Vice Alcaldesa Municipal

INTRODUCCIÓN

Este documento muestra los resultados de un proceso llevado a cabo por los colaboradores de la Municipalidad de Montes de Oro, teniendo como norte el mejorar la gestión municipal en función de las demandas de la población, mediante la administración de bienes y la gestión de servicios públicos, que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia, en concordancia con las aspiraciones y demandas del territorio.

Personal técnico profesional de la Municipalidad de Montes de Oro, participo en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Municipal, recopilando la evolución que ha trazado la Municipalidad en los últimos años, presentando la valoración de la realidad interna y externa de la organización, desde el punto de vista de sus miembros o funcionarios, este trabajo ha generado información valiosa y pertinente en torno a las necesidades y expectativas reales de los habitantes del cantón y de ellos mismos como parte de un sistema municipal.

Este proceso se ha realizado con el fin de generar un modelo alternativo a los tradicionales en materia de planificación, y de esta manera, proponer un Plan Estratégico Municipal para el periodo 2021-2025 enfocado en una visión de gestión municipal estratégica y oportuna, donde la maximización de recursos, el Gobierno de puertas Abiertas, el cumplimiento de programas, la prestación de servicios y la gestión por resultados, sean los procedimientos fundamentales hacia una dinámica exitosa, que permita valorar la gestión, identificar las mejoras y proponer alternativas basadas en los recursos con los que cuenta el municipio. La estrategia metodológica con que surge este Plan Estratégico Municipal se sustenta en la aplicación de herramientas y técnicas prospectivas en su construcción; planteando los escenarios futuros deseables y sobre todo posibles para la Municipalidad Montes de Oro, desde un punto, social, económico, político, tecnológico, ambiental y jurídico, considerando sus prioridades institucionales y perfilando la forma de abordarlas durante el quinquenio que se avecina.

Este instrumento de planificación municipal se enmarca en un contexto nacional de definición de políticas y normativas claras, que promueven la descentralización y que atienden las demandas de autonomía municipal, tiene sin duda alguna un enfoque prospectivo 2021-2025. A partir de este proceso de planificación estratégica, la Municipalidad de Montes de Oro procura consensuar, de manera participativa, un rumbo y con ello construir el camino para llegar a ser un gobierno local modelo.

Naturaleza del Plan Estratégico Municipal

El Plan Estratégico Municipal (en adelante PEM) es uno de los instrumentos de planificación establecidos en el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido mediante Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 6 de mayo de 2013, que en su artículo 13 lo define como: ***“instrumento de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, deben estar en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango”***.

Los PEM deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia”. Dicho instrumento es sistemático, integral y continuo, busca el logro de objetivos y metas que impacten positivamente en la generación de oportunidades y en la calidad de los bienes y servicios públicos que presta la Municipalidad. Desde este punto, tenemos claro que la planificación estratégica es fundamental si se quiere lograr un mejor desempeño y resultados en la gestión municipal en beneficio de la población quienes esperan resultados concretos y oportunos por parte del Gobierno Local; siendo este el fin primordial de un

instrumento como el PEM, el cual genera esos procesos de priorización tendientes a el logro de los objetivos estratégicos dentro de un escenario organizacional como lo es la Municipalidad.

El Plan Estratégico Municipal, después de su aprobación, deberá tomarse como referencia inmediata para formular Planes Operativos Institucionales (POI) y orientar la asignación de recursos para el presupuesto institucional correspondiente a su vigencia, por lo que el PEM logra concretar en sí mismo, la estrategia de la institución y facilita la obtención de recursos ya que permite justificar de manera sólida los requerimientos. Asimismo, al partir del Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2015-2025 (PDHC) garantiza que las necesidades y alternativas de solución planteadas por la población son tomadas en cuenta al servir de base en la planificación municipal, pero además las demandas y resultados estratégicos que se han identificado, son la base para el cambio propuesto.

METODOLOGÍA DEL PROCESO

Enfoque Teórico Metodológico

Desarrollo Humano y Desarrollo Local

Definimos el desarrollo humano como una estrategia capaz de integrar, unificar propósitos y acciones, en una sociedad que es por naturaleza diversa, identificando prioridades y llegando a consensos. Por otro lado, el Desarrollo humano sostenible debe pensarse en términos de ciudadanía social, de acceso equitativo de esa ciudadanía a los diversos escenarios de acción comunal, social, económica, pero también hablamos de pertenencia, de calidad de vida.

Desde esa perspectiva la descentralización y la formulación de planes estratégicos en territorios definidos, constituye una estrategia alternativa o complementaria para el logro de una mejor calidad de vida. El territorio se entiende como un espacio social físico, pero también económico, antropológico, cultural y ambiental, con valores compartidos, de modo a constituir un sentido de pertenencia entre sus habitantes.

El desarrollo local como vía importante para avanzar en procesos de desarrollo humano a partir del fortalecimiento de las oportunidades y capacidades de ciudadanos que comparten un territorio se convierte en concepción clave que justifica el presente ejercicio de planificación, pero además las asimetrías territoriales, constituyen un reto a subsanar, pues estas no solo se manifiestan entre territorios centrales y espacios más alejados, sino incluso al interior de las regiones urbanas o bien entre espacios rurales, es una realidad que se presenta en toda la comunidad.

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

El enfoque teórico del Plan Estratégico Municipal (PEM) se fundamenta en los enunciados del desarrollo humano, el que procura más y mejores oportunidades para que las personas, independientemente de sus características, tengan calidad de vida en un entorno en el cual hay respeto mutuo.

Bajo este enfoque, la forma como se definen las condiciones deseadas y requeridas por las comunidades de orden material, cultural e institucional, entre otras, es libremente a través de sus organizaciones y grupos, en diálogo con las autoridades e instituciones locales.

Indagación Apreciativa

El proceso metodológico de elaboración del PEM se fundamenta en los enunciados metodológicos de la Indagación Apreciativa, la cual se define como:

*La **indagación apreciativa** es un proceso de desarrollo organizacional que involucra a las personas de una organización en el intento de descubrir qué es lo que **funciona bien** para potenciarlo, lograr la renovación y mejorar el desempeño. Esta aproximación es **el reverso de la visión más común**, que se centra en intentar corregir lo que no funciona. En lugar de obsesionarse en el intento de mejorar las debilidades y encontrar culpables, la indagación apreciativa se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las **fortalezas presentes**. Una visión conjunta de lo que ya se hace bien genera una **visión colectiva** del potencial futuro de la organización. Esta imagen compartida en positivo guía la mejora y el **crecimiento**. El término **‘indagación’** hace referencia al arte y la práctica de hacer preguntas que refuercen la capacidad de la organización de sacar el máximo rendimiento de su potencial (las personas y las organizaciones siempre se mueven en la dirección que marca el sentido de las preguntas que se plantean). El término **‘apreciativa’** señala que la energía necesaria para un cambio en positivo se crea cuando las organizaciones constantemente recuerdan y ponen en valor lo que hacen bien. (FH Fundación Factor Huma, 2011)*

Dentro de este proceso podremos resumir de esta manera las principales diferencias entre la resolución de problemas tradicional y la indagación apreciativa:

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CONVENCIONAL Y LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

CONVENCIONAL	INDAGACIÓN APRECIATIVA
Parte de la percepción de una carencia	Parte de la apreciación positiva de una fortaleza
Analiza causas y busca culpables	Visualiza lo que se puede llegar a ser
Analiza posibles soluciones	Fomenta el diálogo sobre lo que se podría llegar a ser
Receta acciones como si fueran un tratamiento médico	Innova a partir de lo que ya se tiene
Enfoque cuantitativo	Enfoque narrativo

Fuente: www.fundacionhuma.org

Utilizando esta metodología buscamos que la Municipalidad viva una experiencia organizacional en la que se diseña el futuro deseado a partir de conocer su situación actual, imaginar e innovar el camino para su transformación, teniendo siempre la claridad de lo que estamos llamados a cumplir.

Etapas para la Elaboración del PEM

El proceso de actualización del PEM debe necesariamente seguir los pasos de la formulación del PEM en el cantón de Montes de Oro, por lo que se llevaron a cabo las siguientes etapas y sus respectivas acciones:

Etapa 1: Sensibilización a funcionarios municipales: constituye la formalización del compromiso institucional para la atención del desarrollo municipal. El objetivo es establecer un vínculo certero entre la autoridad municipal, el personal asignado y la facilitación para el desarrollo óptimo del proceso de planificación municipal estratégica. Comprende fundamentalmente: i) la presentación del proceso de formulación del PEM los(as) funcionarios(as) municipales ii) Designación del personal municipal para la formulación del PEM iii) establecimiento de acuerdo sobre espacios de trabajo, calendarización e insumos básicos para lograr el PEM.

Etapa 2: Coordinación del Equipo Técnico Municipal (ETM): comprende principalmente objetivos: i) sensibilizar a las funcionarias y los funcionarios asignados sobre los logros que se esperan, la forma de obtener los insumos y la utilidad del proceso; y ii) coordinar un plan de trabajo, acorde a los compromisos asumidos por la autoridad, el rol que ellos y ellas van a cumplir y el tiempo en que se espera obtener el PEM. Implica una establecer la coordinación del proceso para la obtención de la información relativa al diagnóstico de la situación municipal.

Etapa 3: Elaboración del perfil situacional de la Municipalidad: la elaboración de este perfil comprende un análisis detallado del comportamiento de los ingresos y los egresos municipales, así como de los diferentes aspectos de gestión que se encuentran asociados a las áreas estratégicas municipales y a los procesos de administración institucional y de prestación de servicios. El producto de esta etapa en concreto es el perfil situacional de la Municipalidad.

Etapa 4: Elaboración de la Estrategia Municipal: a partir de los insumos generados se formula la estrategia contenida en el PEM. Es responsabilidad del ETM con el acompañamiento de la facilitación del proceso formular la visión, misión, principios y valores, así como los objetivos estratégicos, específicos y políticas.

Etapa 5: Talleres para formulación de plan de seguimiento y evaluación: mediante los talleres se pretende elaborar los instrumentos para el seguimiento de la estrategia propuesta. Comprende fundamentalmente la capacitación del ETM para la construcción de instrumentos de seguimiento y evaluación del PEM.

Etapa 6: Comprende la explicación y construcción de la matriz de impactos, como un instrumento que orienta a lo largo del quinquenio, el proceso de evaluación de resultados del PEM.

Etapa 7: Formulación de matriz de proyección de ingresos: en este momento del proceso de formulación del PEM se describe la proyección de ingresos esperada para el próximo quinquenio, a partir de un modelo de planilla de trabajo contable.

Etapa 8: Taller para la formulación de Plan de Coordinación Interinstitucional: se establecen los criterios para promover la coordinación interinstitucional mediante un documento técnico que comprende los resultados de dicho taller.

Etapa 9: Talleres para la formulación de Plan de Mejora Institucional: Se trata de definir acciones concretas en procura del mejoramiento de la percepción ciudadana, la calidad de la gestión, la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y la gestión financiera

Etapa 10: Taller de validación con funcionarios municipales: comprende la validación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la Planificación Estratégica Municipal, además se presentan las acciones que realizará el ETM y se determina cuál será la participación de otros actores en las etapas pendientes.

Etapa 11: Presentación del PEM al Concejo Municipal: se presenta el PEM ante este órgano con el fin de lograr su aprobación y entrada en vigencia.

Importante es señalar que al tratarse de un proceso de actualización no necesariamente se desarrollaron todas las etapas de manera integral, ya que se parte del principio de continuidad de proceso de manera prioritaria.

Herramientas utilizadas para la Elaboración del PEM

La actualización del Plan Estratégico Municipal (PEM) requirió la revisión y distribución de un conjunto de herramientas que permitieron obtener los insumos para la elaboración del diagnóstico institucional y la generación de propuestas estratégicas a partir del conocimiento y experiencia de actores municipales sobre la realidad de la gestión municipal, de manera tanto individual como colectiva.

Los instrumentos utilizados según las distintas áreas estratégicas y temas son las siguientes

INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

Área Estratégica Desarrollo Institucional Municipal			
Herramienta	Descripción	Contenidos	Informante(s) clave (s)
Estructura organizativa	Se conoce cuál es la estructura organizativa vigente en la Municipalidad, que permite a la organización llevar a cabo los procesos, así como las líneas de mando	Organigrama actual de la Municipalidad de Montes de Oro, contenido en el PEM vigente	Licda. Laura Chaves Rodríguez, vice alcaldesa Municipal, quien tiene a cargo la gestión del Recursos Humano
Síntesis de instrumentos de planificación existentes	Se revisa la matriz que sistematiza los instrumentos de planificación con que actualmente trabaja la Municipalidad. Esta matriz es un insumo para establecer la alineación entre el Plan Estratégico y estos Planes. Por ejemplo: Plan Regulador, planes estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Visión municipal • Objetivos • Líneas de acción • Temporalidades de ejecución 	María del Milagro Garita Barahona, Responsable del PEM

	anteriores, plan de la Alcaldía, Plan Vial Quinquenal, etc.		
Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales	Se analizan datos cuantitativos sobre la situación de los ingresos, y egresos del presupuesto municipal. Estos datos permiten conocer la situación presupuestaria municipal. Se complementa con otro instrumento sobre la percepción de los actores municipales sobre esta situación	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Distribución del origen de los ingresos • Egresos • Distribución de los egresos • Recursos humanos asignados 	María Isabel Corella Castro, contadora municipal
Consideraciones sobre ingresos municipales	Comprende un conjunto de preguntas abiertas que complementa el instrumento anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudación tributaria • Transferencias • Ingresos propios • Tarifa de servicios • Patentes 	Licda. Tatitana Araya Araya, gestora de servicios, y otros
Consideraciones sobre egresos municipales	Este es un complemento de la información del instrumento “Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones generales de los egresos • Partidas específicas • Otros recursos o renglones de gasto 	María Isabel Corella Castro Contadora Municipal
Gestión presupuestaria	Pretende conocer como es el proceso de formulación presupuestaria, qué capacidad tiene la Municipalidad para lograr los recursos que proyecta. Asimismo, partiendo de que una institución pública no debiera exhibir ni déficit ni superávit, qué capacidad de ejecución posee.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de presupuestación • Sistema de gestión de cobro • Capacidad de ejecución presupuestaria 	María Isabel Corella Castro Dunnia Méndez

Procesos de adquisición de bienes y servicios	Busca ser el medio para conocer la situación acerca de los procesos licitatorios, el manejo de la normativa existente y la oportunidad con que se logran.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios • Capacidades técnicas • Condiciones organizativas 	Licda. Cinthia Villalobos C, Encargada de Proveeduría
Procesos de gestión de proyectos municipales	Actualmente estos procesos se centran en dos áreas específicas la Desarrollo Urbano y Gestión Vial, donde los profesionales encargados se ocupan de la elaboración de perfiles de proyectos, su supervisión y aceptación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos de formulación y ejecución ▪ Condiciones técnico-administrativas ▪ Recursos humanos 	Ingeniero Unidad Técnica de Gestión Vial y Encargada de Desarrollo Urbano
Gestión del recurso humano	Se refiere a las características del equipo humano de funcionarios y autoridades, su formación y concordancia con las áreas funcionales hasta razones de índole administrativa, de control y transparencia en el desempeño. También interesa rastrear las oportunidades y acciones para potenciar sus capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y organización ▪ Condiciones de desarrollo 	Despacho de la Vicealcaldía Municipal
Coordinación interinstitucional e intermunicipal	Pese a las amplias competencias institucionales de los gobiernos locales, hay muchas líneas de acción y objetivos que requieren el concurso de otras instituciones. Es	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación interinstitucional ▪ Mancomunidades municipales ▪ Red de conectividad intermunicipal 	Alcaldía Municipal, Secretaría del CCCI

	competencia de lo Gobiernos Locales propiciar esta coordinación interinstitucional y darle seguimiento.		
Infraestructura municipal	Se refiere a las condiciones físicas y tecnológicas que ofrece la municipalidad para el trabajo de sus funcionarios y para la atención a la Ciudadanía, pero además para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y productivas que incluyen movilidad, responsabilidad y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interconectividad ▪ Edificios ▪ Aceras ▪ Espacio públicos 	Unidad técnica de Gestion Vial, Tecnologías de información
Sistema de transparencia	La eficiencia, la probidad, el control o rendición de cuentas debe establecerse con claridad y temporalidad definida. También existe una serie de normativas vigentes a las cuales la Municipalidad debe dar respuesta satisfactoria.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos de transparencia y anticorrupción ▪ Cumplimiento de autoridades ▪ Sistema de valoración de riesgo institucional (SEVRI) ▪ Departamento de Auditoria Interna. 	Alcaldía, Vice Alcaldía, comisión municipal de control interno Auditoria Interna Municipal
Vínculos entre instancias municipales	El desarrollo técnico es tan importante como el desarrollo político municipal. Es fundamental rastrear la relación política y funcional entre las diversas autoridades y sus órganos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concejo Municipal ▪ Concejos de Distrito ▪ Alcaldía 	Concejo Municipal, Alcaldía Municipal
Área Estratégica: Ordenamiento Territorial			

Herramienta	Descripción	Contenidos	Informante(s) clave (s)
Plan Regulador Normas de ordenamiento urbano	Aprobar, publicar y aplicar el Plan Regulador, así como lograr poner en marcha acuerdos municipales de ordenamiento urbano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamentos ▪ Zonificación ▪ Usos ▪ Fraccionamiento ▪ Vialidad 	Arq. Andrea Bolaños Calderon, Encargada de Desarrollo Urbano
Área Estratégica: Medio Ambiente			
Herramienta	Descripción	Contenidos	Informante(s) clave (s)
Gestión ambiental	Interesa conocer las capacidades municipales atender las actividades relacionadas con el control y mitigación de impactos ambientales y la gestión de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de desechos, recursos hídricos y otros de la base territorial y la gestión del riesgo 	Bach. Fabian Vindas Cerdas, Gestor Ambiental
Área Estratégica: Política Social Local			
Herramienta	Descripción	Contenidos	Informante(s) clave (s)
	El desarrollo humano de la ciudadanía de un cantón está íntimamente relacionada con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto será un elemento central conocer la capacidad de promover iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas de carácter social.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combate a la pobreza ▪ Inclusión de grupos poblacionales ▪ Equidad de género ▪ Vivienda y espacios públicos ▪ Salud ▪ Educación ▪ Identidad y cultura ▪ Recreación y deporte 	Vice Alcaldía Municipal, Oficina de Servicios Sociales y Complementarios
Área Estratégica Desarrollo Económico Local			
Herramienta	Descripción	Contenidos	Informante(s) clave (s)
	El desarrollo humano de la ciudadanía de un	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo ▪ Emprendedurismo 	Alcaldía Municipal

	<p>cantón está íntimamente relacionada con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto será un elemento central conocer la capacidad de promover iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas de carácter Económico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversión ▪ Comercio y servicios ▪ Seguridad ciudadana 	
Área Estratégica: Servicios Públicos			
Herramienta	Descripción	Contenidos	Informante(s) clave (s)
	<p>Se trata de tener indicadores y opiniones sobre la calidad, cobertura y oportunidad de los servicios municipales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios públicos básicos 	<p>Gestión de Servicios Públicos</p>

Fuente: Elaboración Propia

Integración Del Equipo Técnico Municipal Para La Formulación Del Plan

El Equipo Técnico Municipal (ETM) que ha participado en la formulación del presente plan está conformado de la siguiente manera:

Nombre	Departamento
María del Milagro Garita Barahona	Catastro y Bienes Inmuebles Municipal
Arelys Salas Salas	Oficina del Alcalde
Fabián Vindas Cerdas	Gestor Ambiental
Erick Alpizar Mena	Unidad Técnica de Gestión Vial
María Isabel Corella Castro	Contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

ESTADO DE SITUACION Y PERSPECTIVA MUNICIPAL

Realizar un análisis situacional de una organización debe necesariamente de partir de un acto de reflexión grupal de un equipo técnico profesional, para ello se debe realizar una mirada crítica situacional del contexto interno y externo de la organización en este caso de la Municipalidad. Identificando los principales elementos que describen a la institución de una forma sistémica, retrospectiva y a la vez prospectiva, con el propósito de construir los temas centrales y estratégicos que deben ser atendidos por la Municipalidad de manera inmediata.

A continuación, se hace un recorrido por los principales hallazgos que se lograron identificar por el equipo técnico profesional de la Municipalidad de Montes de Oro, el cual relata las condiciones internas y externas de dicha organización en la actualidad

Las áreas estratégicas municipales que se análisis son las siguientes: I) Desarrollo institucional municipal, II) Infraestructura, III) Medio Ambiente, IV) Ordenamiento Territorial, V) Política Social, VI) Desarrollo Económico Local, VII) Servicios Públicos.

Estado de Situación Municipal y la Prospectiva para el Mejoramiento de su Gestión

A partir del proceso de recolección y sistematización de información es posible determinar el estado de situación de la Municipalidad de Montes de Oro, así como de las prospectivas para el mejoramiento de su gestión, a partir de la identificación de sus potencialidades, fuerzas, capacidades y limitaciones. La intencionalidad es que estos resultados es que el municipio sea capaz de: I) definir cómo intervendrá en los cambios requeridos por su cantón, II) tejer las relaciones de coordinación requeridas entre las distintas instituciones y organizaciones presentes en el cantón, III) establecer los mecanismos que le permitan actualizarse, redefinirse y ajustar su accionar a las necesidades de su cantón, IV) definir criterios de evaluación de su gestión de manera permanente.

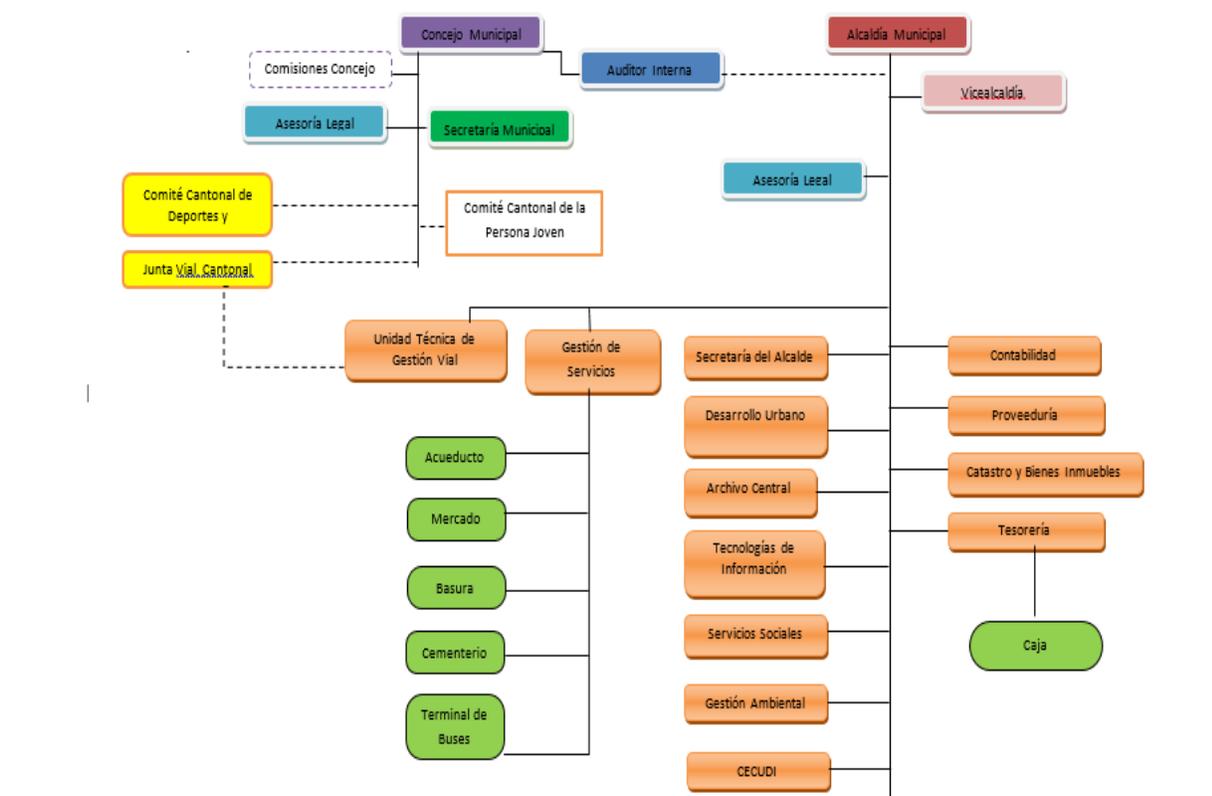
La información se organiza por áreas estratégicas municipales:



Estructura Organizativa

A continuación, se presenta la estructura organizativa de la Municipalidad de Montes de Oro en la actualidad:

Organigrama de la Municipalidad de Montes de Oro



Instrumentos de Planificación Implementados

La Municipalidad de Montes de Oro ha desarrollado otros procesos e instrumentos de planificación que conviene conocer para mejor contextualizar la trascendencia del PEM, dada la implicación que podrían tener en la formulación del mismo. A continuación, se incorpora una breve síntesis de los mismos.

Instrumentos de Planificación Implementados en la Municipalidad de Montes de Oro

Instrumento	Vigencia	Descripción
Plan de Gobierno de la Alcaldía	2020-2024	<p>Comprende una justificación, orientación y un propósito y el equipo de trabajo que se postula. En él se detallan propuestas clara que atenderán las diferentes áreas del quehacer comunales, tal es el caso del área social, el de seguridad comunal, la parte cultural, la de servicios municipales, ambiente, deporte y recreación.</p> <p>Sin dejar de lado la gestión administrativa, el desarrollo económica y la infraestructura cantonal.</p>
Plan Estratégico de Montes de Oro	2015-2021	<p>Se visualiza como un conjunto de acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de la población. En el plasmaron acciones claras contra la pobreza, el desempleo y la insatisfacción de las necesidades comunitarias.</p> <p>Es definido como un instrumento que guía la labor de gobierno local, marcando un norte, generando mecanismos que optimicen la utilización de los recursos.</p> <p>Este Plan tiene una visión integral de la problemática institucional municipal, de las organizaciones, distritos y del cantón, sus objetivos se formularon con perspectiva de futuro, se definieron áreas estratégicas y proyectos.</p> <p>Consenso y el compromiso para la acción, la coordinación interinstitucional, comunal y privada y derivado de un proceso de carácter participativo y de apertura democrática.</p> <p>Comprende aspectos generales del cantón tanto demográficos, económicos, culturales, físico - naturales e históricos.</p> <p>Un diagnóstico de problemas y prioridades distritales por áreas estratégicas: desarrollo económico local, ambiente, política social local, ordenamiento territorial, infraestructura, equipamiento y servicios.</p> <p>Un diagnostico Institucional Municipal, Comunal y Empresarial.</p> <p>Definición del cantón deseado y la estrategia cantonal considerando prioridades, políticas, proyectos, acciones y resultados.</p>
Plan Regulador		Se encuentra en proceso de aprobación.

Plan Anual Operativo	2020-2021	Agrupar un marco general, el panorama institucional (organigrama, funciones, estructura). Visión, misión, políticas, áreas, objetivos estratégicos, matrices de desempeño y matrices de indicadores.
Plan Quinquenal de la UTGVM	2016-2021	Esta herramienta analiza en términos generales todo lo relacionado con la materia vial y la movilidad en el cantón, Comprende Introducción, Plan de Acción, Métodos y Objetivos, Políticas, Metodología, Diagnostico de la UTGV y Resultados y recomendaciones (además algunos anexos).
Plan Maestro de Abastecimiento de Agua	2011-2015	No se identifica un plan propiamente dicho, sino un conjunto de directrices y aspectos operativos. El sistema del Acueducto Municipal esta integrado por 3 sistemas independientes llamados, Tajo Alto, Miramar, La Isla, que abastece a 3719 abonados, cubriendo aproximadamente el 98% de la población actual, se abastece de 7 fuentes de manantial, por gravedad, ubicadas fuera del área de servicio, en el distrito de Miramar y La Unión. Todas las fuentes convergen a un mismo sistema de conducción, compuesto por varias líneas de tuberías, cuyos diámetros son muy diversos y van desde los 200 mm hasta los 50 mm. Todas las líneas de conducción convergen hacia los tanques principales, desde los cuales se distribuyen a la red de Miramar centro y luego van distribuyéndose hacia el sur- oeste, llegando al distrito de San Isidro. Desinfección: La cloración se realiza en la zona donde se ubican los tanques de almacenamiento. Para este propósito se emplea un sistema de cloración a base de sal. El cloro se obtiene mediante la descomposición de la sal en sus dos subproductos: cloro y sodio. El hipoclorito de sodio se obtiene por cada tanque de 450 litros de agua se le agrega para lo formación del cloro 9 kilos de sal. Calidad del Agua: Las nacientes que se emplean en el acueducto de Miramar, presenta una excelente calidad física, química y bacteriológica. Tanques de almacenamiento y distribución y zonas de depresión: En el sistema de distribución existen 12 tanques de almacenamiento, ubicados en tajo Alto, Miramar, La Isla, San Isidro, Santa Rosa y Palmar. Todos los tanques son asentados y de concreto, el sistema de distribución consiste en ir abasteciendo las diferentes zonas y al final de cada una de ellas el remanente del caudal ingresa al tanque de la zona siguiente. Estructura Organizativa: El personal técnico, administrativo y operativo del Acueducto, está conformado por 13 funcionarios. Un coordinador, un jefe, 3 en áreas administrativas, 3 lectores, 1 fontanero y 4 operativos. Periodicidad de cobro: Mensual. Tasa de los servicios: Monto a cobrar al contribuyente por el servicio de venta de agua potable, de acuerdo a su categoría, previa aprobación de los entes respectivos y publicación el La Gaceta, la tarifa que actualmente rige fue publicada el 10 de mayo del 2011, en la gaceta N°89.

Plan Integral de Residuos Sólidos de Montes de Oro (PGIRS)	2015-2020	<p>Se encuentra en proceso de actualización, el documento base comprende aspectos generales atinentes a los antecedentes, la metodología y los alcances. Señala la conformación del comité coordinador del PGIRS y los procesos de diseño.</p> <p>Identifica actores locales, el comité y sus responsabilidades, así mismo contiene el plan de trabajo, las necesidades de capacitación y la validación del equipo coordinador.</p> <p>Además, comprende un diagnóstico del cantón y de los elementos de la gestión de residuos sólidos (generación, caracterización y estimaciones).</p>
Plataforma de Valores por Zona Homogéneas	2019	<p>Se publicó en el 2020, se encuentra vigente. Este documento elaborado para la Municipalidad por parte de la Dirección General de Tributación, División Órgano de Normalización Técnica del Ministerio de Hacienda.</p> <p>La Plataforma de Valores está constituida por el Mapa de Valores de Terrenos por Zonas Homogéneas, el Mapa de Vías, Pendientes, Capacidad de Uso de las Tierras, las Matrices de Zonas Homogéneas, la Memoria de Cálculo, el Manual de Valores Base Unitarios por Tipología Constructiva y el Programa de Valoración Comparativa.</p>
Plan de Turismo Montes de Oro – Miramar (Municipalidad – ICT)	2009	<p>Comprende generalidades, factores y recursos, atractivos, sistemas de apoyo, estrategia de desarrollo y ejecución.</p>

Fuente: ETM

Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal

Síntesis de la Situación Actual de los Ingresos y Propuestas

La siguiente información complementa los datos ofrecidos anteriormente, los mismos son de carácter más cualitativo.

Situación y Propuestas para los Ingresos de la Municipalidad de Montes de Oro

Tema	Situación Actual	Propuestas
Recaudación Tributaria	Actualmente el Cobro de Patentes y el de Impuesto sobre Bienes Inmuebles son los tributos más importantes que se cobran la Municipal, en este sentido, tenemos que el	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar la base de datos catastral para a través de sistemas automatizados lograr integrar la información de los usuarios. ▪ Establecer políticas claras que permitan generar acciones de actualización de datos de manera cotidiana.

	<p>departamento de Bienes Inmuebles incluye el Catastro Municipal, el cual realiza funciones propias de registro y actualización de datos, pero requiere mejorar sus sistemas para lograr aprovechar de mejor manera los recursos disponibles, sobre todo la información que podría aprovecharse de este sistema.</p> <p>Si bien es cierto la recaudación ha mejorado, tenemos serias deficiencias en el tema de fiscalización y la ausencia de políticas claras, lo que provoca que no podamos contener la evasión de manera apropiada. Tenemos una ausencia de manuales de procedimientos que perjudica la gestión.</p> <p>Hay deficiencias en cuanto a la estructura organizativa tributaria.</p> <p>En el caso de las patentes están siendo manejadas en dos departamentos uno recibe las solicitudes y otro tasa los montos, requiere actualizar la ley y formular un reglamento propio que permita mejorar la ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr conformar e integrar la unidad de gestión tributaria. ▪ Lograr la actualización de leyes y reglamentos que tienen injerencia directa en el tema tributaria ▪ Generar alianzas que nos permitan identificar información que nos permita fortalecer la gestión. ▪ Revisar y reorganizar los procesos relacionados para mejorar el sistema ▪ Actualizar La ley y elaborar el Reglamento de Patentes. ▪ Crear a corto plazo un sistema de control y revisión de patentes, fiscalización de las actividades comerciales del cantón. ▪ Elaborar un reglamento de inspecciones ▪ Mantener una estructura organizacional acorde a las necesidades del departamento ▪ Elaborar procedimientos para la cancelación de patentes inactivas
Transferencias	<p>Hemos logrado una mayor eficiencia en el proceso de transferencias en términos generales, utilizando el uso de tecnologías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar los procesos de mejora implementando medidas de control que permitan darle seguridad a los procesos. ▪ Establecer procedimientos que permitan mitigar los riesgos existentes en la trasferencias o transacciones que se realizan
Ingresos propios	<p>Contamos con una gestión satisfactoria que requiere mejoras en el sentido de establecer procesos más eficientes y eficaces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimos manuales de procedimientos actualizados ▪ Implementar políticas, directrices y estrategias que mejoren los procedimientos y con esto la recaudación

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar todo lo relacionado con el control interno de todos los procesos que se realizan para aumentar la recaudación.
Tarifas de servicios	<p>Actualmente tenemos tarifas desactualizadas que afectan de manera negativa la recaudación y la operación de los servicios. Se logró la actualización de la tarifa del servicio de Abastecimiento de Agua Potable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar tarifas de manera periódica según lo establece la legislación vigente, de manera que sean más con las inversiones realizadas.

Síntesis de Situación Actual de los Egresos y Propuestas

El siguiente cuadro presenta la información brindada por los participantes en la elaboración de la presente actualización del Plan Estratégico Municipal, sobre la situación financiera y presupuestaria de la institución, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Situación Actual y Propuestas de los Egresos de la Municipalidad de Montes de Oro

Temas	Síntesis de Situación Actual	Síntesis de Propuestas
Condiciones generales de los egresos	Se aplican las reformas a la Ley De Contratación Administrativa. Existe claridad y normativas o reglamentos precisos sobre quiénes y cuando pueden autorizar y ejecutar gastos municipales, aunque se presenta déficit porque no ingresa la cantidad de recursos que se presupuestan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar reglamentos para la autorización y ejecución de gastos ▪ Implementar mecanismos de control para la recaudación
Partidas específicas	Las partidas se ejecutan en coordinación con los Concejos de Distrito, generando un impacto positivo. Sin embargo, no se han destinado partidas específicas para gestión del riesgo de desastre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer los mecanismos de comunicación entre los Concejos Municipales de Distrito y la Administración Municipal, para conocer las verdaderas necesidades de las comunidades
Recursos de DINADECO	No se cuenta con dichos recursos. Estos recursos son manejados directamente por las Asociaciones de Desarrollo, a través de proyectos específicos, la Municipalidad apoya desde la parte técnica, pero los recursos son administrados por estas dos organizaciones	

Fuente: Elaboración propia

Otros Temas Relevantes

Dentro de las áreas de análisis para determinar el estado de situación de la Municipalidad, una de las áreas más importantes es la de Desarrollo Institucional Municipal, por ello además de analizar los asuntos de orden financiero y presupuestario (ingresos y egresos) es necesario indagar en otros temas igualmente relevantes en 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.

ESTADO DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS EN TEMAS RELEVANTES DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Temas Relevantes	Situación Actual	Propuestas
Gestión Presupuestaria		
Sistema de presupuestario	La formulación presupuestaria se encamina hacia el cumplimiento de todos y cada uno de los aspectos técnico-legales que requiere. Actualmente la Alcaldía presente una propuesta o proyecto de presupuesto al Concejo Municipal quienes lo analizan y aprueba, es enviado a la Contraloría para su aprobación, como sistema aún está en la etapa de formulación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformar el departamento encargado de la elaboración del presupuesto municipal. ▪ Continuar con el proceso de incorporación de los planes de trabajo de cada departamento en el proyecto presupuesto. ▪ Reforzar la participación en el proceso de formulación presupuestaria.
Sistema de gestión de cobro	No se cuenta con una oficina de Gestión de Cobro, por lo tanto, el sistema de gestión de cobro es bastante incipiente, esta función se recarga a las áreas de Gestión de Servicios y Bienes Inmuebles, manteniendo en la medida de las posibilidades un buen accionar. Las metas de recaudación se han ajustado y se trabaja en su cumplimiento. La administración está consciente de la necesidad de conformar como es debido este departamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación de la oficina de Administración Tributaria, para el primer semestre del año 2023 ▪ Trabajar en la actualización de los reglamentos que tienen injerencia en el tema. ▪ Cumplir con las estrategias propuestas en los planes de trabajo para devolver credibilidad en los procesos ▪ Depurar los procesos de cobro judicial y cobro administrativo para lograr una mayor efectividad
Capacidad de ejecución presupuestaria	La ejecución presupuestaria ha sido satisfactoria en los últimos años, hemos logrado ir cerrando la brecha entre lo recaudado y la presupuestado, lo que va sin duda alguna a generar seguridad y una mejor visión de lo que realmente se puede lograr. Hemos hecho una adecuada priorización destacando el acueducto municipal y la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer las capacidades institucionales, mejorar los procesos de comunicación y planificación conjunto de la organización. A través de una evaluación constante de los procesos que se realizan solo así se lograra mejorar la ejecución presupuestaria institucional.

	del riesgo como elementos fundamentales.	
Adquisición de bienes y servicios		
Procesos para la Adquisición de Bienes y Servicios	El procedimiento inicia con la decisión administrativa y las justificaciones necesarias, se demuestra la disponibilidad presupuestaria se remite a la proveeduría para determinar el tipo de procedimiento, según los límites de contratación. La única herramienta de apoyo es Internet. En cuanto a la documentación y archivos, para la adquisición de bienes o servicios, se elabora un expediente, que queda en custodia de la Proveeduría. Las normas y procedimientos para la adquisición se rigen según lo establecido en La Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un plan anual compras. ▪ Mejorar los sistemas de información de forma tal que permitan la agilización de la adquisición de bienes y servicios, de una forma más eficiente y eficaz. ▪ Continuar con el proceso de fortalecimiento de capacidades en cuanto al uso de SICOP
Condiciones Organizativas	Actualmente este es un departamento unipersonal, lo cual representa un riesgo, pero además, no permite atender de manera adecuada las demandas de la contratación administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar en lo posible el departamento de proveeduría en cuanto a recurso humano se requiere.
Gestión de Proyectos Municipales		
Proceso de formulación y ejecución Condiciones Técnico Administrativas	No se cuenta con un departamento de Gestión de Proyectos o de Planificación, los proyectos se elaboran a partir de la solicitud de las comunidades y de las necesidades o inquietudes visualizadas. La formulación es realizada por parte de funcionarios y funcionarias afines a los temas, por ejemplo de la Unidad Técnica de Gestión Vial, Departamento de Construcción, Departamento de Gestión Ambiental, entre otros, con	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformar el Departamento de Gestión de Proyectos, o nombrar un responsable de proyectos que permita una ejecución más eficiente, efectiva y que garantice una distribución equitativa de los recursos. Esto debe programarse para el año 2024

	la Coordinación de la Alcaldía Municipal	
Recurso humano	Actualmente la Municipalidad no cuenta con recurso humano para la gestión de proyectos municipales, estas funciones como dijimos recaen en funcionarios encargados de otros procesos	
Coordinación Interinstitucional		
Coordinación interinstitucional	<p>Se cuenta con un Concejo Cantonal de Coordinación Institucional, con el cual se ha establecido un plan de trabajo conjunto. En este plan se establece un eje estratégico para la atención de emergencias.</p> <p>Las instituciones con las que se mantiene contacto son el Ministerio de Salud, ICE, MAG, CNFL, Fuerza Pública, MEP y otros con injerencia cantonal aunque no tengan presencia física en el cantón, donde la municipalidad es la que preside y da seguimiento a los acuerdos y actividades definidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer mecanismos para lograr una participación constante e incluir más instituciones que aporten al desarrollo cantonal ▪ Renovar anualmente el plan e incluir los PAO en la agenda conjunta ▪ Adaptar los planes y ejes de trabajo en ambos entes e incluir a la Comisión Municipal de Atención de Emergencias como parte del CCCI ▪ Distribuir responsabilidades para la ejecución de las acciones planteadas y brindar el seguimiento respectivo
Transparencia en la Gestión Municipal		
Métodos de transparencia y anticorrupción	<p>Aplica a todas las entidades de la Administración Pública la normativa contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito y la Ley de Control Interno. Una vez al año se realiza una declaración patrimonial ante la CGR. Las Actas del Concejo son publicadas a través de la página web. El control y evaluación del trabajo de las comisiones se atiende por medio de la Comisión de Asuntos Sociales del Consejo Municipal. Además, periódicamente la Alcaldía solicita a la Secretaría Municipal informe de las Comisiones del Consejo. Las</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una evaluación periódica ▪ Crear todos aquellos manuales de procedimiento y reglamento internos que se consideren necesarios ▪ Contribuir con la Auditoría Interna en las actividades de fiscalización, control y transparencia institucional

	<p>licitaciones se realizan de acuerdo a los límites de contratación administrativa. Los procedimientos para la atención de la población afectada por desastres y mecanismos de rendición de cuentas para la asistencia que se brinda mediante el Plan de Activación de Emergencias por medio del Comité Municipal de Emergencias.</p> <p>En el año 2021 se logra el nombramiento del responsable de la Auditoría Interna, después de 5 años de no contar con este impoente departamento.</p>	
Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)	<p>Se cuenta con la herramienta que contiene la identificación, análisis, evaluación y seguimiento de cada riesgo diferenciado por clases o áreas. Actualmente se cuenta con un Reglamento y un marco orientador aprobado, además con herramientas de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiscalizar el cumplimiento de las acciones correctivas planteadas
Vínculos entre Instancias Municipales y la Ciudadanía		
Concejos de Distrito	Existencia de Concejos de Distrito	
Alcaldía	<p>Existe una buena relación con las instancias políticas y administrativas. El Alcalde asume la coordinación del Comité Comunal de Emergencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer los lazos con las diferentes instancias y los procesos de Coordinación y de comunicación
Espacios y mecanismos de participación ciudadana	<p>No existe un reglamento de participación ciudadana, sin embargo, se generan espacios como parte del proceso de planificación y distribución de recursos. No existen mecanismos, de consulta que faciliten el acceso de la ciudadanía a las decisiones sobre políticas de gestión del riesgo pero la Comisión Municipal de Emergencias sesiona y abre espacios para atención</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular, aprobar y aplicar un reglamento de participación ciudadana. ▪ Incorporar este eje en los Planes Operativos. ▪ Implementar evaluaciones, de riesgo de desastre para buscar seguridad ciudadana.

	<p>ciudadana. Se da apoyo logístico y técnico para la organización y la sostenibilidad de Comités Comunales de Emergencia. No se realizan evaluaciones de riesgo ni se brinda información a la ciudadanía respecto a desastres existentes en el territorio y las medidas de prevención que se deben tomar. No se desarrollan sistemas de alerta temprana para impactos probables en su territorio.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Área Estratégica de Medio Ambiente: Síntesis de Situación Actual y Propuestas

La gestión ambiental dentro del quehacer municipal resulta ser una actividad de primer orden, toda vez que son los gobiernos locales los llamados a desarrollar acciones de protección, recuperación y conservación del ambiente. A continuación, se presenta una síntesis sobre la situación actual y propuestas de mejora para la gestión ambiental.

Situación Actual y Propuestas para la Gestión Ambiental Municipal

Identificación del Indicador	Síntesis De Situación Actual	Síntesis De Propuestas
Tratamiento de residuos sólidos y líquidos	<p>El tratamiento de los residuos sólidos se realiza por medio del Relleno Sanitario Tecno Ambiente, que cumple con todas las condiciones sanitarias y legales que exige la normativa nacional, siendo únicamente responsabilidad de la municipalidad la recolección y transporte de los residuos. El control de gases se hace mediante tuberías que conducen a celdas y tolvas donde se queman. Los líquidos de la basura (lixiviados) se canalizan y se tratan. Los temas de la contaminación del suelo, las aguas subterráneas, afluentes, ríos cercanos y el aire son controlados mediante técnicas como la de colocación de geotextiles en las celdas de trabajo, lo que impiden el paso de lixiviados a los niveles friáticos, así como quemadores de metano para la generación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilizar a la ciudadanía sobre el adecuado manejo de los residuos, para que lleguen a tomar conciencia de los efectos y problemas que puede acarrear al medio ambiente el seguir desarrollando hábitos y prácticas inadecuadas para deshacerse de los residuos. ▪ Realizar una actualización de la tarifa cada año, según lo establece el código municipal

	de gases. Existen medidas de control según lo establece la normativa nacional atinente.	
Proyectos diversos en el área ambiental	Se ha trabajado únicamente en la reforestación de algunas zonas de protección de nacientes pertenecientes al acueducto municipal, se piensa extender este tipo de prácticas con finqueros de la zona que posean intereses de protección del recurso hídrico. No se aplican estudios y criterios de gestión del riesgo de desastre en los programas de gestión ambiental por ser un tema reciente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar acciones de concientización a finqueros y pobladores de la zona para que le den un adecuado manejo a los recursos forestales ▪ Contemplar estos criterios en todos los procesos o proyectos que lo requieran
Sistemas de emergencia	Actualmente no existen programas que mejoren la capacidad de respuesta municipal para la gestión integral del riesgo socio ambiental. Se esta trabajando en los mapas de riesgo y en la creación de programas de resiliencia en las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir dentro de la planificación general municipal, estos programas

Fuente: Elaboración Propia

Área Estratégica de Ordenamiento Territorial: Síntesis de Situación Actual y Propuestas

Los gobiernos locales tienen la potestad de ordenar su territorio y con esto potenciar formas de vida más seguras y de mayor provecho para su ciudadanía, así como aprovechar mejor los recursos con los cuales se cuenta en su cantón. Un cantón con sus espacios geográficos debidamente regulados permite un desarrollo equilibrado y acorde a la realidad de cada cantón.

El siguiente cuadro contiene la información recopilada sobre ordenamiento territorial en el cantón de Montes de Oro, según los y las informantes participantes.

Identificación Del Indicador	Situación Actual	Propuestas
Ordenamiento territorial	Fue elaborado el Plan Regulador sin embargo este no ha sido aprobado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar, implementar y actualizar el plan regulador

Sistema de permisos de construcción	Existe un procedimiento regulado bajo normas generales y algunas establecidas bajo normativa municipal	
-------------------------------------	--	--

Fuente. Elaboración Propia

Área Estratégica de Política Social. Síntesis de Situación Actual y Propuestas

La ciudadanía tiene una serie de expectativas con respecto al quehacer del Gobierno Local, que va más allá de la visión tradicional de un ente que presta servicios básicos.

Se espera de estas acciones concretas en la implementación de acciones concretas que potencien el desarrollo humano integral.

En esta perspectiva de integralidad del desarrollo local las acciones municipales en materia de política social local son de significativa y creciente relevancia.

El cuadro siguiente sintetiza el estado de situación del cantón de Montes de Oro respecto a políticas de carácter social desde la perspectiva del rol que a su municipalidad le corresponde.

Identificación Indicador	Del	Situación Actual	Propuestas
Combate a la pobreza		Se trabaja en la coordinación efectiva con el IMAS para la entrega de subsidios, el desarrollo de ideas productivas, pero además se aprovechan al máximo todos aquellos programas que puedan contribuir a la generación de capacidades en los ciudadanos oromontanos, esto como parte del programa de combate a la pobreza y atención a sectores socioeconómicamente vulnerables.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar con la búsqueda de inversión en Montes de Oro. ▪ Mejorar las condiciones comerciales del cantón. ▪ Apoyar la gestión de la pequeña empresa de los emprendedores y de los productores locales
Proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales		Actualmente se cuenta con un Comité de la Persona Joven muy activo, pero además se promueve la participación de jóvenes en los diferentes espacios ya que se considera importante para lograr un cambio generacional adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los espacios públicos de tal forma que sean inclusivos, seguros y pertinentes. ▪ Ampliar la oferta de espacios de expresión para los jóvenes, mujeres, niños, adultos mayor y otros grupos poblacionales del cantón
Equidad de género		Para promover la equidad de género y la participación integral de las mujeres se llevan a cabo Talleres en escuelas, instituciones y marchas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la implementación de políticas públicas mejor aplicadas y promovidas.

Vivienda y espacios públicos	Para promover soluciones de vivienda para los diversos sectores sociales del cantón se gestionan actualmente 3 proyectos de vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar más proyectos de vivienda.
Salud	Se trabaja en coordinación con las instituciones competentes para lograr una mejora en los servicios y en la calidad de vida de la población. Se apoyan todas aquellas actividades que promuevan la salud y estilos de vida saludable, además se implementan campañas contra el dengue y campañas en contra de la violencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasladar estos espacios a otras comunidades. ▪ Desarrollar campañas contra las drogas. ▪ Desarrollar más programas para la Niñez.
Programas de seguridad	Entre los proyectos desarrollados para promover la seguridad comunitaria en el cantón se incluyen las ferias de seguridad en conjunto con la fuerza pública. No tienen Policía Municipal, ni sean definido acciones de prevención del crimen, aunque si cuentan con un Comité Local de Emergencias Comisión Municipal de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimientos de los comités Seguridad Comunitaria, la creación de red de seguridad perimetral que se active en caso de alerta y que sirva de apoyo a la Fuerza Publica
Oferta educativa	A través del Centro Comunitario Inteligente se ha generado un espacio para capacitación y formación comunal, que debe fortalecerse a través de la evaluación y seguimiento de los diferentes programas. La municipalidad gira recursos a las juntas de educación, además presupuesta para mejoras en las escuelas Se han firmado importantes convenios de cooperación con instancias de educación superior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las necesidades locales de capacitación y formación. ▪ Mantener y mejorar el servicio del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil.
Identidad y cultura local	Se ejecutan actividades como: la semana cultural, festivales, ferias, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestiona la creación de la casa de la cultura. ▪ Fortalecer la Escuela de Música.
Recreación y deporte	Se desarrollan actividades deportivas, día del desaffo, clínicas de ciclismo, caminatas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar iniciativas para fortalecer las acciones que se han venido dando.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un programa de capacitaciones de comités comunales de deporte y recreación para aprovechar los espacios y los recursos. ▪ Formar alianzas con el Comité de Deportes llevar más actividades a las organizaciones sociales.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Área Estratégica de Desarrollo Económico Local: Síntesis de Situación Actual y Propuestas

La generación de riqueza en lo local es una responsabilidad que atañe también a las municipalidades, de ahí que se requiere de acciones autogestionarias que generen independencia económica a la ciudadanía de cada cantón. Esto implica un mejoramiento de la competitividad y las condiciones para que se desarrolle una actividad económica que genere y afine riqueza a nivel local. Es responsabilidad municipal generar condiciones para acelerar los procesos de inversión y de empleo. A continuación, se sintetiza la opinión y la propuesta recopilada en torno a esta área estratégica por parte de los y las informantes de la Municipalidad de Montes de Oro.

Identificación Indicador	Del	Situación Actual	Propuestas
Empleo		Se promueve el empleo mediante programas con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Programa EMPLEATE.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afianzar las alianzas con otros Gobiernos Locales, instituciones y la empresa privada para la atracción de inversión y la generación de fuentes de empleo
Emprendedurismo		Se cuenta con un grupo de mujeres microempresarias, que desarrollan ferias y se encuentran en el proceso de formar cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de alianzas estratégicas para aprovechar los recursos de programas como Banca de Desarrollo, entre otros.
Inversión		Actualmente se cuenta con la aprobación de importantes proyectos de inversión como es el caso del Mercado de Carretera, la ruta Cedral – La Trigma, Parque Agroecutístico, entre otros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar con el proceso de consolidación, ejecución y puesta en funcionamiento de los diferentes proyectos que se encuentran aprobados. ▪ Realizar el perfil de las posibles inversiones o empresas que se instalarían en la comunidad, para generar las

		capacidades en el cantón y mejorar el acceso a las oportunidades laborales
Comercio y servicios	Una de las actividades económicas relativamente más fuerte a nivel interno del cantón, es el comercio y la prestación de servicios, sin embargo, por la condición de que muchas personas trabajan fuera del cantón el comercio se ve seriamente afectado,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer los encadenamientos comerciales y las actividades de emprendedurismos, para mejorar el comercio local. ▪ La coordinación efectiva entre los diferentes actores fortalecerá los servicios prestados

Fuente. Elaboración Propia

Área Estratégica de Servicios Públicos: Síntesis de Situación Actual y Propuestas

Los servicios públicos inciden de manera directa en la calidad de vida de la ciudadanía de un cantón, la cual espera y demanda calidad, oportunidad y cobertura en los servicios municipales. La definición de una estrategia municipal de mediano plazo, indiscutiblemente requiere de conocer el estado actual de estos servicios, así como generar propuestas que permitan una mejora continua.

Identificación del Indicador	Situación Actual	Propuestas
Servicios públicos básicos	<p>Entre los programas que contribuyen a garantizar servicios oportunos y de calidad se incluyen: Programa de Sello de Calidad de Agua, Plan Maestro de Abastecimiento de agua y Saneamiento de Miramar-Montes de Oro, Plan de Contingencia del Acueducto Municipal, Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PMGIRS) del Cantón de Montes de Oro, Miramar, Puntarenas.</p> <p>Los servicios prestados por la Municipalidad son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta de agua potable ▪ Servicio de recolección de basura tradicional ▪ Mantenimiento del cementerio de Miramar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir en los Programas relacionados con la prestación de servicios públicos, indicadores que permitan medir el desempeño, oportunidad y calidad. ▪ Crear e implementar un plan de supervisión de la calidad con el fin de mejorar el desempeño.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alquiler de locales en el mercado municipal ▪ Alquiler de locales en la terminal de buses <p>No se cuenta con indicadores para medir el desempeño</p>	
	<p>Se desarrolló un programa de análisis de riesgo de desastres que pudiera afectar la prestación de servicios, mediante la implementación del SEVRI, se incluyeron los riesgos que podrían afectar el desarrollo de los servicios comunales, cada uno se identificó, se realizó análisis, evaluación, administración y seguimiento, con el fin de minimizar el impacto del riesgo. Se desconoce la existencia de un plan o procedimiento debidamente autorizado para darle continuidad a los servicios en caso de desastre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar el debido seguimiento a éstos, así como identificar otros con el fin de que se tenga un panorama claro de las actividades a realizar. ▪ Recopilar información, analizarla, así como difundirla para que así cada institución pública tenga coordinado las acciones a realizar en caso de desastres

Fuente: Elaboración Propia

Área Estratégica de Infraestructura: Síntesis de Situación Actual y Propuestas

La infraestructura cantonal es uno de los ámbitos de acción del gobierno municipal con mayor visibilidad y con mayores demandas locales, dentro de éstos la vialidad ocupa un papel relevante. A continuación, se presenta la información recopilada sobre la situación actual y se resumen las propuestas para la acción de mediano plazo en esta área estratégica municipal.

Temas	Situación Actual	Propuestas
Infraestructura	<p>Hoy día en materia Infraestructura cantonal contamos con un Plan Quinquenal aprobado y en proceso de actualización, proceso, actualización que se está realizando con el acompañamiento técnico del MOPT a través del programa PRVC-2 MOPT-BIG y la cooperación alemana GIT, además con el objeto de fortalecer las gestiones que se realizan; se han firmado convenido de cooperación inter cantonal para mejoras en las vías, además, del MOPT – BID, Cooperación Alemana, RECOPE, ICE, e INDER.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalizar la actualización del Plan Quinquenal Vial. ▪ Fortalecer las relaciones interinstitucionales, con el objeto de facilitar las mejoras en materia vial. ▪ Elaborar un plan de acción en caso de emergencia que contempla con la gestión de riesgo y que reúna todas las medidas que deban

	<p>Por otro lado, el Plan Quinquenal contempla un análisis de riesgo en caso de desastre para el desarrollo de la infraestructura vial resiliente, con características apropiadas que permitan un aprovechamiento eficaz de los recursos.</p> <p>Aún falta el establecer un plan de acción debidamente documentado, sin embargo, es importante indicar que existe un fondo que se separa para la atención de estas situaciones.</p> <p>La Unidad de Gestión Vial cantonal hoy día se encuentra completa en su estructura formal ya que se logró nombrar el Promotor Social.</p>	<p>seguirse en caso de emergencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir dentro del Plan Quinquenal elementos de priorización claros para el mantenimiento de las vías cantonales. ▪ Elaborar un plan de acción para el mejoramiento de las aceras en pos que cumplan con la ley 7600 ▪ Fortalecer el plan de embellecimiento urbano de las rutas cantonales. ▪ Incluir dentro de la Planificación proyectos relacionados con programa de instalación de cámaras y ampliación de la red wifi en la vía pública y zonas públicas del cantón, donde la densidad vehicular es alta y seguridad vial
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO

El ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal ha permitido generar la Estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y de su alineación con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2015-2025.

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, además incluye el concepto de valor público y gestión para los resultados importantes en el ejercicio público.

Análisis del marco jurídico

El Código Municipal, Ley N.º 7794 de la República de Costa Rica, es el marco jurídico que rige sobre la estructura, funcionamiento, características, organización y alcance del régimen municipal del país.

Según el artículo 2 del Código Municipal, “la municipalidad es una persona jurídica estatal con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.” Además, posee autonomía en el plano político, administrativo y financiero para la administración del territorio y los intereses del municipio.

En el artículo 4 del mencionado Código, se establecen las principales atribuciones de la Municipalidad:

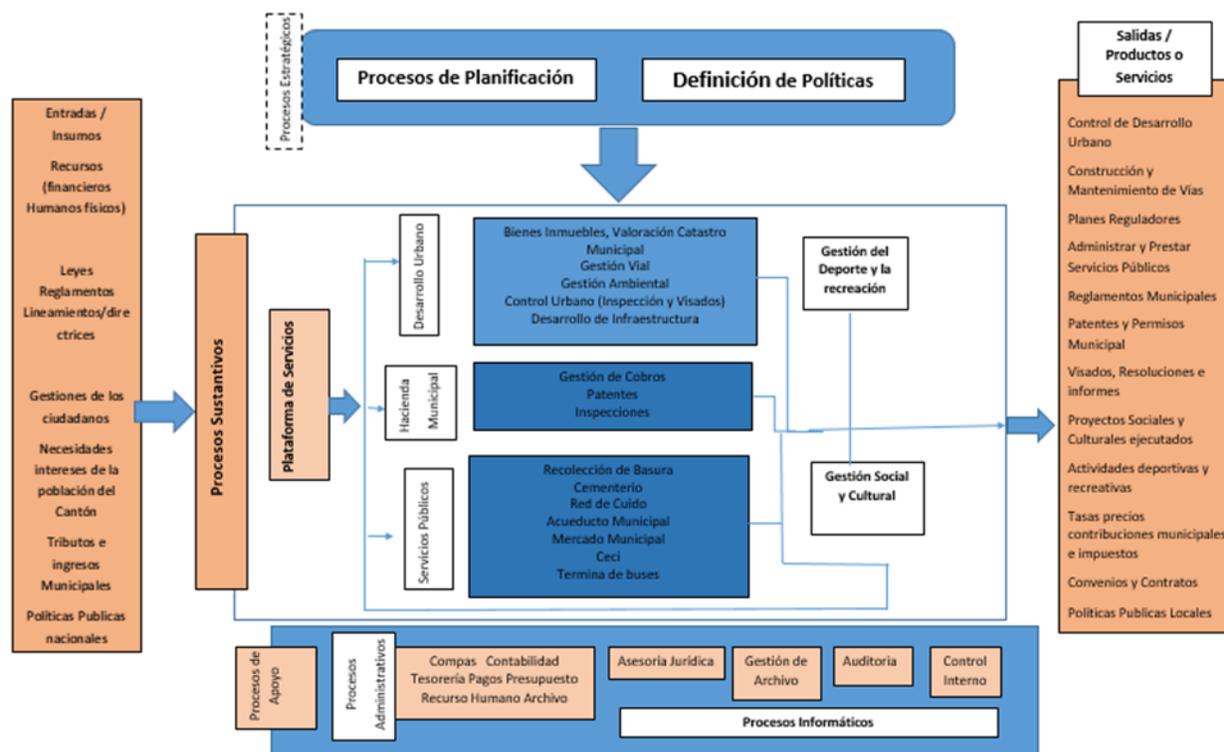
- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

En el marco del proceso constructivo del Plan Estratégico Municipal se reflexionó sobre el marco jurídico de la municipalidad para dar respuesta a interrogantes sobre la razón de ser de la misma.

Identificación del marco de procesos

La Municipalidad de Montes de Oro no cuenta con Manuales aprobados por lo que los procesos no se encuentran claramente definidos, sin embargo, se realizó un proceso de estructuración que permita establecer las bases para la gestión. Donde identificamos que el quehacer municipal está dividido en tres macroprocesos: los procesos estratégicos, los procesos sustantivos y los procesos de apoyo

Los procesos estratégicos están orientados a definir prioridades a largo plazo y establecer las bases sobre las cuales se proyecta la institución. En el caso de los procesos sustantivos, como la palabra lo dice, se orientan a brindar los servicios para los que fue creada la institución, y los procesos de apoyo buscan garantizar la entrega de los bienes y servicios o insumos que requieren los procesos sustantivos para operar adecuadamente.



La figura muestra que la institución tiene dos procesos estratégicos: los procesos de planificación en los que se está trabajando y la definición de políticas y lineamientos, los cuales le permiten definir el rumbo a seguir, así como los límites dentro de los cuales se debe procurar alcanzar sus objetivos, y en general, son desarrollados por la Alcaldía y el Concejo Municipal.

necesariamente el tener o contar con un bien o servicio a su nombre	Instituciones	Persona Jurídica que articula alguna de sus actividades o funciones con el Gobierno Local para el beneficio de las personas del cantón
	Inversionistas	Persona Física o jurídica con interés de realizar una potencial inversión en el cantón.
	Visitante	Persona física o jurídica que se encuentra temporalmente en el cantón o que realiza una gestión en particular y que por tanto hace uso de los servicios municipales
	Inquilinos	Arrienda una propiedad o local perteneciente a un contribuyente del cantón
	Organizaciones de base	Conjunto de personas que trabajan por el bienestar de las comunidades y por tanto aportan al desarrollo de estas así como a la satisfacción de demandas y necesidades locales

Elaboración propia

Productos municipales

A partir de la consulta realizada a los funcionarios municipales en las reuniones de actualización del PEM, se enumeran los principales servicios que presta la Municipalidad.

Los servicios municipales se agrupan en cuatro categorías: precios públicos, servicios públicos, impuestos y trámites sin pago, los cuales están relacionados con la administración de la infraestructura municipal que presta servicios, el embellecimiento del cantón, facilidades para las personas ciudadanas y la gestión ambiental, tales como:

Recolección de basura.

Gestión de la Terminal de Buses

Gestión del Impuesto sobre bienes Inmuebles

Atención a los espacios públicos, parques y ornato

Gestión del mercado.

Gestión del acueducto.

Gestión del cementerio.

Atención de la infraestructura vial, lo cual incluye la superficie de ruedo, aceras, puentes, señalización y otros.

Plataforma de servicios.

Otros servicios están enfocados en la promoción social, la educación vial y el rescate cultural. Y en una tercera categoría, aquellos dirigidos especialmente al desarrollo socioeconómico, el crecimiento del cantón y la gestión de proyectos. Entre ellos:

- Gestión de licencias y patentes comerciales y de construcción.
- Gestión y desarrollo de programas de capacitación en diversos ejes:
 - económico, productivo y social.
- Atracción de inversiones mediante el contacto y promoción del cantón con inversionistas y facilitando condiciones para ello.
- Apoyo al emprendedurismo local.
- Gestión de convenios con instituciones y universidades.
- Articulación con otras instituciones presentes en el cantón.

A partir de esta información, se identificaron otros servicios potenciales o mejoras requeridas en los servicios actuales:

- Optimizar el espacio del cementerio municipal
- Optimizar el espacio del mercado municipal, la terminal de buses y el anfiteatro
- Continuar con el proceso de modernización, ampliación y mejora del acueducto municipal.

- Ampliar la gestión de residuos incluyendo residuos ordinarios, valorizables y orgánicos.
- Gestión ambiental enfocada en la mitigación y adaptación al cambio climático.
- Desarrollar un alcantarillado pluvial y sanitario óptimo.
- Fomentar programas de becas educativas para población vulnerable.
- Gestión de alianzas público-privadas.
- Ofrecer los servicios del Registro Nacional y del Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Contar con un catastro multifinanciero actualizado.

Recursos municipales

Para la actualización del Plan Estratégico, la Municipalidad de Montes de Oro, mediante un ejercicio de indagación logra identificar aquellos recursos financieros, humanos y tecnológicos que son importantes de controlar o poseer. Recursos que son potenciales y requeridos de forma unánime en los próximos años para la consecución de los objetivos establecidos.

A continuación, se describen los principales recursos que responden al orden prioritario para el planteamiento de los objetivos en la gestión municipal:

Recursos financieros

Según datos del Departamento de Contabilidad de la Municipalidad de Montes de Oro, los indicadores presupuestarios para el 2020 en lo que respecta al total de ingresos recaudados corresponde a ¢ 2 411 948 184.84 millones de colones. Este recurso proviene de ingresos tributarios, ingresos no tributarios, transferencia corriente y transferencia de capital

Indicador	Ejecución Presupuestaria 2020
Ingreso Total Presupuestado	¢ 2,411,948,184,84
Ingreso Recaudado/Ingreso Presupuestado	¢ 2336908399.71 (96%)
Ingresos Propios/ingresos recaudados	¢ 1094962268.21/ ¢ 1041811602.23 (95.2%)
Ingresos totales/habitantes del cantón	¢ 159 843.33
Gastos totales ejecutados	¢ 174807885.23
Egresos Ejecutados / Egresos presupuestados	¢ 2411948184.84
Gastos administrativos/egresos ejecutados	¢ 307625648.16

Gastos en Servicios comunitarios/egresos ejecutados	¢677514906.12
Gastos en Servicios comunitarios/habitantes del cantón	¢ 46341.70

Elaboración Propia, fuente Anexo 6 Liquidación Presupuestaria Municipalidad de Montes de Oro

Recurso humano

La Municipalidad de Montes de Oro, se compone de 76 funcionarios, de los cuales 75 son propietarios, en un organigrama que refleja una estructura plana, descendente, con espacios de coordinación y de influencia dual.

Las personas funcionarias en términos generales cuentan con diferentes perfiles y se ubican en categorías de puestos entre jefaturas, profesionales, técnicos y de soporte administrativo. El recurso humano se encuentra altamente comprometido con el quehacer de la Municipalidad, cuentan con un nivel de formación profesional y capacitación importantes para el cumplimiento de sus funciones.

La gestión del talento humano tiene un papel relevante, en la consecución de los objetivos de una organización.

Actualmente se identifica la necesidad de contar con algunas plazas nuevas, que lleguen a cubrir algunas necesidades o ampliaciones en servicios municipales, además se requiere incentivar la capacitación como un proceso de mejora y actualización en temáticas atinente a la buena gestión municipal. También se determinan otras situaciones por resolver como la asignación de plazas, la recalificación de puestos, sobrecargas laborales, rotaciones para promover movilidad, incentivos, remuneración ascendente, entre otros.

Recursos tecnológicos

El Departamento de Tecnologías de la Información de la Municipalidad de Montes de Oro fue creado en el 2011, como una necesidad relevante para la gestión municipal eficiente y de calidad. Entre la estructura con la que cuenta se tiene: hardware con servidores (aplicaciones, bases de datos, dominio corporativo, video y equipos activos), terminales de red de usuario; asimismo a nivel de software se cuenta con un sistema operativo de Windows, suites de ofimática y protección vía licencias de antivirus; todos en un estado bueno y en uso.

Hemos aportado a establecer una mejora en cuanto a la modernización de servicios, así como una mejoría de terminales de usuario final (empleado y departamento) y telecomunicaciones de red privada virtual nacional.

Del mismo modo, se logra poner al servicio de los usuarios un sistema de facturación web y un sistema de video vigilancia, que lo coloca como uno de los recursos más importantes, para un monitoreo y vigilancia de espacios comunales

Si bien es cierto, la Municipalidad de Montes de Oro, ha hecho un enorme esfuerzo por tener un balance tecnológico, hay una creciente necesidad de mejorar ciertos softwares y tener procesos de innovación en las

plataformas de servicios, donde la experiencia del usuario mejore en relación con la cobertura, accesibilidad, tiempo de respuesta y calidad



Valor público

El valor público se define como “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (MIDEPLAN, 2018, p. 19).

En concordancia con el fundamento jurídico establecido por el Código Municipal, especialmente en el artículo 4, inciso h), que señala su obligatoriedad de “promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población”, así como tomando de referencia la percepción de las personas funcionarias municipales; es posible definir el valor público de la Municipalidad de Montes de Oro como:

Generación de bienes y servicios en el cantón de Montes de Oro a partir de una gestión municipal eficiente, eficaz y efectiva en procura de un desarrollo local sostenible para sus habitantes

Para ello, es necesario mantener procedimientos claros y efectivos, que busquen precisar dichos servicios y bienes que están a disposición de las personas usuarias. Siendo particularmente importante esta relación entre productos y servicios que influyen la vida y desarrollo de las personas municipales, estén dirigidos a la consecución de metas y resultados que construyan un territorio cada vez más inclusivo, accesible, moderno y en armonía con el ambiente.

La Visión Municipal

La visión municipal se refiere a una **imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro**, una **expectativa ideal** de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. En ella se define, imagina, proyecta o visualiza el horizonte a dónde quiere llegar la municipalidad en el próximo quinquenio

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



La Visión de la Municipalidad de Montes de Oro se define de la siguiente manera:

“Ser un Gobierno Local que marque la pauta en cuanto a la prestación de servicios, ejecución de recursos y gestión de proyectos”

La Misión Municipal

La misión es un **motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución**. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la **actividad** que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La misión **depende de la actividad que la organización realice**, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.

La Misión de la Municipalidad de Montes de Oro, define cuál es su razón de ser, qué está llamada a ser y a hacer en el próximo quinquenio. Remite a las características de su organización, de sus recursos, de sus experiencias, de su entorno social, económico, político, etc.

La misión de la municipalidad de Montes de Oro es la siguiente:

“Somos un Gobierno Local que procura el desarrollo integral de sus habitantes y su territorio mediante la gestión de gobierno de puertas abiertas”.

Los Valores y Principios que Guían el Plan Estratégico Municipal

El buen o mal funcionamiento de una organización está determinado por la solidez de sus valores y principios, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y permite asignarle prioridad a cada una.

Proporcionan un sentido de dirección común para sus miembros y establecen directrices para su funcionamiento diario.

Los valores y principios también inspiran la razón de ser de cada organización, no obstante, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización.

Valores



Principios



Objetivo General del Plan Estratégico

El propósito que se persigue con la elaboración del presente Plan Estratégico Municipal:

“Establecer el proceso de planificación estratégica para el mediano plazo de la Municipalidad de Montes de Oro, con el fin de alinear los procesos de planificación operativa anual a los contenidos estratégicos y éstos a su vez a los lineamientos de política de largo plazo, contenidos en su Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.”

Políticas, Objetivos y Líneas de Acción del Plan Estratégico Municipal

Las políticas, objetivos y líneas de acción del PEM se establecen con la finalidad de garantizar coherencia entre la visión, misión, los valores y principios institucionales, con la estrategia a seguir por parte de la municipalidad en el quinquenio objeto de planificación.

Una política es un compromiso en una dirección y no en otra. Por eso es que constituyen el puente entre los objetivos y los valores. Establece el puente, define las condiciones generales para articular la visión, misión, valores y principios con los objetivos y acciones.

Las políticas son indicativos, que orientan estratégicamente a la institución y buscan la convergencia entre actores responsables de la gestión municipal.

Para cada área estratégica municipal se ha definido una política, bajo criterio de responsabilidad social y toma de decisiones. La definición de las políticas municipales en el PEM, permitirá definir el rumbo de las acciones para garantizar las transformaciones que deberá ejecutar la municipalidad para cumplir mejor su responsabilidad y funciones.

Los **objetivos** expresan el cambio buscado, esperado, con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas a partir de las expectativas que se encuentran expresadas en la visión. La **finalidad** de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización.

Las **líneas de acción** definen con precisión ideas concretas, iniciativas, alternativas que se han considerado prioritarias para orientar el cambio que la municipalidad requiere.

Permiten, en un futuro, pensar y organizar las actividades que hay que hacer para lograrlo, quienes las harán, qué recursos requieren y qué tiempo requieren. Son muy útiles para poder transitar entre un instrumento de planificación de mediano plazo y otro de corto plazo, como es el caso del Plan Anual Operativo de la Municipalidad.

A continuación, se presentan las políticas, los objetivos y las líneas de acción, según cada una de las áreas estratégicas municipales que conforman el Plan Estratégico de la Municipalidad de Montes de Oro:

Políticas, Objetivos y Líneas Acción por del Área Estrategia de Desarrollo Institucional de la Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar acciones tendientes a lograr una gestión presupuestaria eficiente y eficaz que garantice la atención de las necesidades del cantón de Montes de Oro. ▪ Fortalecer las capacidades y recursos de la estructura organizativa del Gobierno Local. ▪ Promover un cambio en el desarrollo y comportamiento organización en función de la visión que como Gobierno Local se tiene. ▪ Garantizar una cultura organización ▪ Contar con un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal eficaz ▪ Garantizar un proceso de comunicación efectiva tanto para el usuario interno como el externo ▪ Promover y administrar los intereses y servicios cantonales ▪ Mantener actualizada las tasas ▪ Promover una estructura organizaciones eficaz e inclusiva 	
Objetivo General	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover un desarrollo organizacional acorde a las necesidades del cantón mejorando los procesos administrativas que permitan una gestión presupuestaria eficaz, en los próximos cinco años. 	
1. Ingresos Municipales	
Objetivos específicos	Líneas Acción
1.1 Crear mecanismos de recaudación que promuevan el pago oportuno de las Obligaciones Tributarias de los contribuyentes que alcance una disminución anual de al menos 2.5% del pendiente de cobro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la estructura tributaria institucional. ▪ Contratar el personal idóneo para la ejecución de los diferentes procesos tributarios. ▪ Diseñar y mantener actualizado los procesos tributarios ▪ Crear campañas de información que promuevan el pago puntual y responsable de las obligaciones tributarias ▪ Diseñar estrategias de gestión de cobro. ▪ Crear mecanismos que permitan contar con una base de datos actualizada, depurada y efectiva. ▪ Promocionar el uso de sistemas de información para lograr una gestión más efectiva.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer el Catastro municipal, con el objeto de minimizar la evasión y el cobro indebido ▪ Programar procesos de declaración voluntaria periódicamente para actualizar valores, información y localización, permitiendo esto mejorar la gestión de cobro. ▪ Generar mecanismos que le faciliten al contribuyente realizar sus pagos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener actualizados los reglamentos relacionados con gestión tributaria ▪ Promover la inclusión de nuevas oportunidades de servicios acorde a las necesidades del cantón ▪ Mantener actualizadas las tasas de los diferentes servicios ▪ Crear un plan de fiscalización de las diferentes actividades tributarias del cantón.
2. Egresos Municipales	
2.1 Realizar una adecuada Programación y ejecución de los recursos municipales, mediante una coordinación fluida entre las diferentes áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar programas presupuestarios que permita la automatización de la información, con el apoyo del departamento de TI y otras entidades relacionadas con el tema. ▪ Planificar los proyectos de manera oportuna y coordinada. ▪ Implementar un plan de compras ▪ Desarrollar el plan operativo anual articulando los diferentes departamentos administrativo
3. Gestión Presupuestaria	
3.1 Implementar sistemas de gestión presupuestaria articulado entre ingreso y el gasto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema contable automatizado que se ajuste a los lineamientos establecidos en las NIC SP. ▪ Implementar un plan de control y fiscalización del Plan de compras y el Plan Anual Operativo.
4. Proveeduría Institucional	
4.1. Fortalecer la oficina de proveeduría institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar una estructura organizacional que permita el cumplimiento de los procesos, de la ley de control interno, la Ley de Administración Publica y normativas conexas.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar y mantener actualizados un manual y los reglamentos necesarios para la realización del proceso de adquisiciones institucional. ▪ Realizar procesos de capacitación continuos para el personal en temas relacionados con la proveeduría institucional
5. Gestión de Proyectos Municipales	
5.1 Gestionar procesos que permitan la ejecución y control de los diferentes Planes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformar una unidad de gestión y/o planificación municipal que garantice la estructura organización necesaria para el control y cumplimiento de los diferentes planes. ▪ Capacitar al Concejo Municipal, Consejos de Distrito y organizaciones de base en la formulación y gestión de proyectos ▪ Realizar una priorización anual de proyectos que garantice una ejecución eficaz e inclusive.
6. Coordinación Interinstitucional e Intermunicipal	
6.1 Fortalecer las capacidades y cobertura del CCCI del cantón de Montes de Oro.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer las acciones del CCCI. ▪ Revisar periódicamente los planes de acción del CCCI y evaluar resultados.
6.2 Analizar la posibilidad de reactivación del Gobierno Local como miembro de FEMUPAC y de otros espacios intermunicipales de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar las ventajas y desventajas de la reincorporación de la Municipalidad como miembro de la FEMUPAC ▪ Promover programas de cooperación interinstitucional
1. Sistema de Transparencia de la Gestión Municipal	
7.1 Velar por la correcta ejecución de las actividades que involucren recursos públicos en cumplimiento de la normativa que las rige	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar periódicamente el universo auditable de la institución ▪ Elaborar y cumplir con el Plan Anual de trabajo de la Auditoria Interna ▪ Brindar atención oportuna a los requerimientos de entes externos de fiscalización y de control que le corresponde a la auditoria interna ▪ Implementar informes periódicos de rendición de cuentas a la ciudadanía. ▪ Elaborar un programa de rendición de cuentas que permita que las comunidades más distantes del cantón se mantengan informadas. ▪ Conformar una comisión municipal que se encargue del proceso rendición de cuentas.
7.2 Fortalecer los canales utilizados para la rendición de cuentas y procesos de información de la ciudadanía en pro de una función municipal transparente.	

2. Vínculos Entre Instancias Municipales y La Ciudadanía	
8.1 Realizar acciones que fortalezcan el vínculo existente entre la municipalidad y la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformar un programa para el fortalecimiento del vínculo municipalidad – munícipes ▪ Fortalecer los Consejos de Distrito y organizaciones de base por medio de su inclusión en el trabajo de áreas estratégicas de la planificación municipal.
3. Infraestructura Municipal	
9.1 Generar una infraestructura municipal que permita cumplir con los requerimientos actuales de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar continuamente la infraestructura municipal.
9.2 Conformar un sistema de información integral que permita que los procesos internos de la municipalidad se den de manera fluida y efectiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar una plataforma tecnológica que permita que las labores contables, de proveeduría, tesorería y otros se den de manera más segura, confiable, ágil y eficiente. ▪ Crear un cubículo tecnológico para información y trámites digitales
4. Gestión de Recursos Humanos	
10.1 Conformar la Oficina de Recursos Humanos 10.2 Reglamentar todos los procesos relacionados con Recursos humanos 10.3 Promover programas de desarrollo de capacidades en los funcionarios municipales Analizar detalladamente el clima organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformar la oficina de Recursos Humanos, con el personal idóneo y una adecuada distribución de funciones y responsabilidades ▪ Elaborar reglamentos manuales y lineamientos relacionados la organización, selección y calificación del personal ▪ Mejorar el ambiente físico de trabajo ▪ Implementar una política salarial sana y actualizada ▪ Desarrollar programas que fortalezcan las capacidades del personal municipal. ▪ Realizar un análisis del clima organizacional para generar cambios y promover mejoras.

Fuente: Elaboración Propia

Políticas, Objetivos y Líneas de Acción del Área Estratégica de Ordenamiento Territorial, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> Implementar un ordenamiento territorial que sea sostenible, asegurando la disponibilidad de recursos y acorde con las necesidades de la población y del desarrollo del cantón. 	
Objetivo General	
Aprobar la Estudio de Plan regulador para el cantón	
Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
1. Ordenamiento Territorial	
1.1 Desarrollar instrumentos de planificación como el Plan Regulador para generar un cambio progresivo del diseño urbano y ornato del cantón que permita una mejor calidad de vida y favorezca el paisaje.	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar, implementar y actualizar el Plan Regulador del cantón. Ejecutar eficientemente los mecanismos de control de la zonificación establecida en el Plan Regulador sobre todo en lo relacionada a las zonas donde se pueden dar distintas actividades productivas cantonales.
1.2 Aplicar de manera eficiente la normativa vigente así como lo planteado en el Plan Regulador	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación eficiente de las leyes y normas en cuanto al uso irracional de bosques y áreas protegidas Regulación rigurosa de los proyectos de parcelas agrícolas que son en realidad proyectos urbanísticos que buscan evadir las regulaciones de este tipo de proyecto, causando problemas como, deficiente evacuación de las aguas pluviales, inundaciones, entre muchas otras.
2. Sistema de Permisos de Construcción	
2.1 Aplicar la normativa vigente en todos los procesos constructivos, garantizando un adecuado uso del suelo, la protección del medio ambiente, y la seguridad de los habitantes del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar las acciones que garanticen el cumplimiento de la normativa vigente en todos los proyectos de urbanizaciones y condominios que se pretenda realizar en el cantón. Regulación y fiscalización de todos los permisos de construcción para preservar el medio ambiente.
3. Sistema de Catastro Municipal	
2.1 Aplicar la normativa vigente, garantizando un	<ul style="list-style-type: none"> Implementar acciones que mejoren el manejo de la información registral, catastral y grafica de las propiedades que conforman el territorio mediante el uso de herramienta tecnológicas

adecuado uso del suelo, la protección del medio ambiente, y la seguridad de los habitantes del territorio.

Fuente. Elaboración propia

Políticas, Objetivos y Líneas de Acción del Área Estratégica de Gestión Ambiental, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> Afianzar las bases de un desarrollo sostenible dentro del cantón de Montes de Oro. 	
Objetivo General	
Impulsar proyectos amigables con el ambiente que garanticen la sostenibilidad ambiental y propicien condiciones que mejoren la salud en los pobladores del cantón.	
Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
1. Protección de Recursos Hídrico	
1.1 Establecer programas de protección del Recursos Hídrico	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programa de conservación y reforestación en propiedades aptas para la explotación hídrica. Desarrollar programas de educación ambiental con el fin de incentivar una cultura de respeto, conservación hacia el recurso hídrico. Generar alianzas que nos permitan obtener los recursos necesarios para elaborar instrumentos técnicos que permitan una mejor gestión del recurso a nivel cantonal.
2. Protección Forestal	
2.1 Impulsar acciones sistemáticas tendientes al establecimiento de un Programa de Reforestación de carácter permanente.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar acciones de protección forestal tendientes a la fijación de carbono Identificar recursos con otros actores que permita el desarrollo de programas de reforestación y cobertura
3. Proyectos de Desarrollo Amigables con el Ambiente	

3.1 Promover la creación de proyectos amigables con el ambiente que contribuyan aprovechamiento sostenible de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar acciones de coordinación interinstitucional para realizar un control efectivo de los proyectos. ▪ Ejecutar acciones de sensibilización en materia de vigilancia para la protección de recursos naturales, vida silvestre e impacto ambiental de las empresas. ▪ Desarrollar programas de supervisión de estos proyectos y cumplimiento de las medidas ambientales.
4. Residuos Sólidos	
4.1 Fortalecer el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Montes de Oro.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar sostenibilidad a las campañas de sensibilización sobre el manejo de residuos sólidos ▪ Promover la asignación recursos económicos al Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos del cantón para poder financiar los diferentes programas incluidos en el. ▪ Ampliación del Servicio de recolección de residuos al distrito segundo del cantón de Montes de Oro.
5. Saneamiento Ambiental	
5.1 Promover una mejora en el manejo de las aguas servidas del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que los sistemas constructivos de las unidades habitacionales cumplan con los sistemas de tratamiento adecuados para el manejo de las aguas servidas. ▪ Desarrollar campañas que promuevan el manejo adecuado de aguas servidas. ▪ Definir directrices técnico legales para el manejo de estas aguas en el cantón.
6. Gestión de Riesgo	
6.1 Generar programas de reducción del riesgo en el cantón, que permitan la prevención y mitigación, tanto de amenazas como de vulnerabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activar medidas de coordinación interinstitucional que faciliten y agilicen las acciones de atención y respuesta. ▪ Programación de acciones de reducción del riesgo, prevención y mitigación de emergencias ▪ Establecer mecanismos de evaluación de las acciones realizadas para la reducción del riesgo y atención de las emergencias cantonales.

Fuente: Elaboración Propia

Políticas, Objetivos y Líneas de Acción del Área Estratégica de Política Social, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservar y fortalecer la identidad cultural, la promoción de valores y la generación de nuevas oportunidades como parte del quehacer cotidiano del gobierno local. ▪ Promover un desarrollo humano integral que permita la generación de proyectos exitosos y sostenibles. 	
Objetivo General	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar proyectos exitosos y sostenibles, basados en un desarrollo humano integral, cuya base es la conservación de la identidad cultural, la promoción de valores y la generación de nuevas oportunidades de desarrollo. 	
Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
1. Equidad de Género	
1.1 Apoyar iniciativas cantonales que promuevan situaciones de equidad de género y minorías.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer iniciativas presentes en el cantón, promovidas por mujeres en beneficio de familias en situación de riesgo. ▪ Ejecutar acciones de capacitación a grupos mujeres para autogestionarias. ▪ Desarrollar acciones de capacitación en manejo de presupuesto a familias jefas de hogar.
2. Vivienda	
2.1 Promover el desarrollo de proyectos habitacionales para las familias de cantón de Montes de Oro.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar seguimiento del proyecto de Vivienda Mar Azul II. ▪ Promover el desarrollo de proyectos Viviendas de Interés Social en el Cantón y para habitantes de Montes de Oro ▪ Promover el espacio para que la Oficina de Bienestar Social de la Municipalidad participe en la selección y asignación de Bonos de vivienda ▪ Coordinar con las entidades del Sector Vivienda para desarrollar soluciones habitacionales que beneficien a familias de zonas de alto riesgo y de alta vulnerabilidad.
3. Salud	

3.1 Propiciar alianzas que permitan ampliar la cantidad de visitas que realizan las unidades móviles de salud a las comunidades rurales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar alianzas que permitan aumentar la cantidad de visitas que realizan las unidades móviles de la CCSS a las comunidades rurales del cantón. ▪ Desarrollar acciones que fortalezcan los servicios de salud que se prestan en el cantón ▪ Apoyar activamente las campañas preventivas que se lleven a cabo.
4. Programas de Seguridad Comunitaria	
4.1 Fortalecer los programas de seguridad comunitaria del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de recursos para la construcción de puestos de vigilancia ▪ Coordinación de convenios con el Ministerio de Seguridad Pública.
4.2 Promover la participación activa de las comunidades en los programas de seguridad comunitaria promovidos por la fuerza pública.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo acciones que nos permitan integrar a los diferentes comités comunales de seguridad en una red perimetral de seguridad. ▪ Coordinar actividades que fomenten la participación activa y responsable de la ciudadanía en temas de seguridad y prevención de delitos. ▪ Fomentar que un mayor número de comunidades sean capacitadas y organizadas para enfrentar los diversos tipos de delincuencia que enfrentamos
5. Oferta Educativa	
5.1 Fortalecer la oferta académica técnica y formal presente en el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un diagnóstico de necesidades de educación técnica en el cantón. ▪ Llevar a cabo acciones que permitan el fortalecimiento de la oferta educativa del cantón. ▪ Generar de alianzas que permitan disminuir la deserción del sistema educativo. ▪ Crear la Escuela Municipal de Artes y Oficios.
5.2 Participar activamente en el mejoramiento de la infraestructura educativa instalada en el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar con el MEP y Juntas de Educación para mejorar la infraestructura educativa del cantón.
6. Identidad y Cultura Local	

<p>6.1 Restaurar la identidad cultural del cantón de Montes de Oro, mediante el desarrollo de actividades que permitan el rescate y la promoción del trabajo artístico de los oromontanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la identidad cultural del cantón de Montes de Oro, mediante la realización de actividades culturales y artísticas periódicas. ▪ Fortalecer la Banda Municipal para transformarla en la Escuela Municipal de Música. ▪ Construir, equipar y poner en funcionamiento de la Casa de la Cultura ▪ Llevar a cabo convenios que permitan el desarrollo de programas de atención, rehabilitación e inclusión de personas con problemas de drogadicción, alcoholismo y prostitución.
<p>7. Recreación y Deporte</p>	
<p>7.1 Establecer una estrategia de fortalecimiento de la recreación y el deporte en el cantón, mediante el establecimiento de convenios de cooperación, el fortalecimiento del Comité de Deportes y la conformación sub comités comunales de deporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar a cabo acciones para desarrollar programas deportivos y recreativos en el cantón. ▪ Construir parques de atracciones deportivas y recreativas en varias localidades del cantón. ▪ Llevar a cabo programas de mantenimiento de los parques y áreas deportivas del cantón. ▪ Fortalecer el Comité Cantonal de Deportes. ▪ Desarrollar acciones de capacitación que permitan la conformación de sub comités de comunales de deportes.

Fuente: Elaboración Propia

Políticas, Objetivos y Líneas de Acción del Área Desarrollo Económico Local, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • Situar al cantón como una de los mejores destinos de inversión regional aprovechando su ubicación estratégica, las facilidades logísticas y propiciando las mejores condiciones locales que permitan el desarrollo de inversión sostenible, la generación de empleo y una mejor calidad de vida. • Apoyar el desarrollo de emprendimientos locales y de encadenamientos productivos 	
Objetivo General	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las condiciones idóneas para atraer la inversión directa al cantón que favorezca a todos los sectores poblacionales en cuanto a generación de empleo y calidad de vida. • Impulsar la economía del cantón desde las iniciativas locales, como alternativa para generar mayores oportunidades de empleo y mayor calidad de vida. 	
Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
1. Emprendedurismo	
1.1. Mejorar la generación y la utilización de recursos en el cantón, mediante la promoción del emprendedurismo y la empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar acciones de capacitación para el impulso de las PYMES ▪ Apoyar las iniciativas de microempresas para mujeres y grupos vulnerables. ▪ Generar acciones que promuevan la constitución de cooperativas que respalden la labor de las nuevas empresas ▪ Crear espacios que faciliten la inserción de la población Oromontana en el mercado laboral ▪ Implementar un Programa de formación de personas emprendedores a partir de ideas de negocios, generando al menos 15 emprendimientos por año ▪ Capacitación a la comunidad oromontana con cursos de emprendedurismo
2. Inversión	

<p>2.1 Apoyar iniciativas de inversión inclusivas en diferentes sectores en el Cantón</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar continuidad a los acuerdos del Concejo Municipal, relacionados con la instalación de empresas ▪ Brindar un acompañamiento a las empresas que se encuentran en el proceso de gestión de trámites. ▪ Apoyar iniciativas de instalación de empresas bajo la figura de Zonas Francas. ▪ Continuar con el proceso de simplificación de trámites para mejorar el clima empresaria
<p>3. Comercio y Servicios Local</p>	
<p>3.1 Impulsar el tejido empresarial en el Cantón</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un inventario del sector comercial y de servicios presente en el cantón. ▪ Implementar mecanismos de protección y recuperación del comercio y servicios en momentos de crisis mediante la sensibilización de la población para utilizar el mercado interno y realizar encadenamientos comerciales. ▪ Crear un fondo de provisiones presupuestarias para apoyar la recuperación del comercio y servicios en casos de emergencias. ▪ Promover las actividades económicas del área agropecuaria.

Fuente: Elaboración Propia

Políticas, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción del Área de Servicios, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los servicios municipales mediante la innovación, el control en la calidad de los procesos permitiéndoles ser autosuficiencia, efectivos y accesibles en beneficio de los usuarios. . 	
Objetivo General	
Mejorar la calidad y cobertura de los servicios municipales, coordinando con las distintas instituciones y organizaciones presentes en el cantón.	
Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Fortalecer los servicios municipales ampliando la cobertura, garantizando la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, con una gestión transparente, inclusiva, de mejora continua y sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> Al 2026 los servicios municipales tendrán al menos una cobertura cantonal del 75% (la cobertura está sujeta al alcance del servicio) Al 2026 la satisfacción de las personas ciudadanas respecto a los servicios municipales será de 90% en promedio Realizar mejoras el Mercado Municipal, e implementación de una estrategia comercial que permita el fortalecimiento comercial Realizar mantenimiento y mejoras en la infraestructura de la terminal municipal de buses. Ampliar la cobertura del servicio de recolección de basura Realizar campañas de tratamiento de los desperdicios, clasificación y conciencia de la importancia como tal. Realizar todas las acciones necesarias para prestar el servicio de aseos de vías. Incursionar en la prestación de nuevos servicios municipales. Divulgar los resultados de los estudios técnicos de la calidad de agua del Acueducto Municipal. Realizar campañas de tratamiento, cuidado y aprovechamiento del agua

	<ul style="list-style-type: none">▪ Establecer convenios con instituciones públicas, así como con empresas privadas para la prestación y ampliación de nuevos servicios.▪ Implementación de estrategias que permitan la continuidad de los servicios públicos básicos en casos de desastre▪ Creación de un procedimiento para el control de la calidad de los servicios brindados / Generar nuevos mecanismos.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Políticas, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción del Área Estratégica de Infraestructura, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> Convertir a Montes de Oro en un cantón con una movilidad multimodal que además cuente con una óptima interconexión con los cantones vecinos a través de una infraestructura vial resiliente, inclusiva, accesible y segura que cumpla con todas las normas viales 	
Objetivo Estratégico	
<ul style="list-style-type: none"> Promover un desarrollo ordenado de la infraestructura cantonal a través del cumplimiento de todas las normas viales propiciando con ello la creación y adecuación de espacios públicos que permitan una movilidad multimodal Identificar y resolver las situaciones relativas al sistema vial de manera inclusiva, integral, sostenible, accesible, segura y eficiente que garantice el acceso equitativo de los ciudadanos oromontanos a las nuevas tecnologías de información y comunicación. 	
Objetivos Específicos	Líneas de Acción
<p>Crear un programa de conservación, mejoramiento y rehabilitación de la red vial que cumpla con las normas viales, permita la reducción de situaciones de riesgo y permita una movilidad multimodal en el cantón.</p> <p>Introducir un nuevo Sistema de movilidad con un orden jerárquico en el uso del derecho de vía en Montes de Oro, poniendo como elemento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar y aprobar el Plan Vial Quinquenal. Ampliar y modernizar la flotilla de maquinaria municipal. Realizar anualmente el mantenimiento o rehabilitación requerido de la superficie de ruedo de la red vial cantonal Establecer un programa de capacitación y contratación de personal idóneo para el manejo de equipo nuevo. Fortalecer y ampliar los convenios que tomen en cuenta la capacidad real de acción de instituciones relacionadas con el tema vial del país, para hacer eficientes programas de cooperación. Promover y fortalecer alianzas intermunicipales Realizar todas las acciones necesarias para poder implementar el sistema de activos viales cantonales

central a las personas en su condición humana y su accesibilidad

- Fortalecer la experiencia de trabajo con los comités de comunales y asociaciones, para ampliar la cantidad de microempresas que operan en el cantón.
- Realizar labores de mantenimiento, rehabilitación, mejoramiento, construcción y reconstrucción de puentes, aceras, rampas, entre otros espacios de uso público.
- Generar corredores peatonales
- Instalar elementos de mobiliario urbano menor sobre la red vial cantonal
- Instalar información peatonal y de otro tipo que permita a propios o visitantes conocer sobre los atractivos de nuestro cantón
- Realizar el mantenimiento y / o construcción de paradas de buses que incluya las adaptaciones requeridas para garantizar su accesibilidad universal
- Sembrar plantas, árboles en los diferentes corredores peatonales.
- Construir cordón y caño, sistema de recolección pluvial, entre otros en la ciudad de Miramar.
- Continuar con el programa de embellecimiento del derecho vía cantonal

Fuente: Elaboración Propia

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL

Parte esencial del Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento del cumplimiento de sus políticas, objetivos y de las líneas de acción contenidas en este Plan, así como la evaluación de su implementación mediante la aplicación de una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados. El Seguimiento o monitoreo debe efectuarse continuamente a lo largo de la ejecución del Plan, de manera que permita "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las acciones propuestas; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver cómo estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de acción planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Es un instrumento para la mejora continua de la gestión. A continuación, se presentan los instrumentos para que la municipalidad pueda evaluar el cumplimiento del presente Plan.

Elementos para el Seguimiento del Plan Estratégico Municipal

La verificación del cumplimiento de las políticas, objetivo general, objetivos específicos y líneas de acción, de cada una de las áreas estratégicas municipales se realizará mediante un conjunto de Indicadores objetivamente verificables (IOV) que permitan, visibilizar el cumplimiento de las líneas de acción, así como un señalamiento de cómo se prevé su logro durante la vigencia del PEM. En este ejercicio de planificación se definirán, 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) son enunciados precisos, concretos, claros de simple comprensión que permiten valorar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos mediante las líneas de acción establecidas. Puede asimilarse también al concepto de meta.

Los **medios de verificación** lo constituyen 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** requerimientos que deben presentarse para que el PEM logre implementarse tal cual se ha programado, pero que no dependen de la Gestión Municipal. Si estas condiciones no se encuentran presentes podrían generarse niveles de riesgo para el PEM.

A continuación, se presenta la matriz para dar seguimiento a cada una de las áreas estratégicas del PEM. Este esbozo puede ser ajustado durante el proceso de ejecución del PEM.

Matriz de Seguimiento para el Área de Desarrollo Institucional, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acciones tendientes a lograr una gestión presupuestaria eficiente y eficaz que garantice la atención de las necesidades del cantón de Montes de Oro. • Fortalecer las capacidades y recursos de la estructura organizativa del Gobierno Local. • Promover un cambio en el desarrollo y comportamiento organización en función de la visión que como Gobierno Local se tiene. • Garantizar una cultura organización • Contar con un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal eficaz • Garantizar un proceso de comunicación efectiva tanto para el usuario interno como el externo • Promover y administrar los intereses y servicios cantonales • Mantener actualizada las tasas • Promover una estructura organizaciones eficaz e inclusiva 		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un desarrollo organizacional acorde a las necesidades del cantón mejorando los procesos administrativas que permitan una eficaz gestión presupuestaria, en los próximos cinco años. 		
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
1.1 Crear mecanismos de recaudación que promuevan el pago oportuno de las Obligaciones Tributarias de los contribuyentes que alcance una disminución anual de al menos 2.5% del pendiente de cobro	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de manera adecuada la estructura de gestión tributaria esto en los próximos 2 años • Cantidad de campañas de divulgación e información realizadas en el año • Efectividad semestral de las estrategias de gestión de cobro formuladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspecciones. • Informes • Memorias de reuniones • Recurso humano contratado, capacitado • Convenios con bancos y cooperativas (conectividad). • Publicaciones de estudios tarifarios. Acuerdos del 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Tributaria formalizada • Recurso humano idóneo. • Ampliación de cajas recaudadoras para el cobro de impuestos municipales. • Voluntad política. • Aprobación del Concejo Municipal. • Publicación en la Gaceta.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de procesos de Declaración de voluntarias realizadas en el quinquenio • Programas creados a nivel interno que faciliten el uso de la información catastral para la toma de decisiones • Reglamentos formulados, aprobados y publicados • Tarifas actualizadas de manera anual • Cantidad de planes de fiscalización elaborados, ejecutados y evaluados 	<p>Concejo. Aprobación de Contraloría.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotografía • Bases de datos de actualizaciones de bases imponibles realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación presupuestaria.
2.1 Realizar una adecuada Programación y ejecución de los recursos municipales, mediante una coordinación fluida entre las diferentes áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos aprobados y vinculados • Cantidad de proyectos elaborados, ejecutados y evaluados • Plan de compras anual debidamente publicado 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Ley y modificaciones. • Mesas de trabajo con la asesoría legal. • Memorias de proyectos • Reglamento modificado. Minutas. • Actas del Concejo. Informes. • Borradores. Revisiones en diversas áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política. • Aprobación del Concejo Municipal. • Publicación en la Gaceta • Asignación presupuestaria
3.1 Implementar sistemas de gestión presupuestaria articulado entre ingreso a gasto.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad anual de normas NIC SP que se logren cumplir 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes. • Memorias • Convenios con instituciones para ejecutar capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y disposición del personal a capacitarse

		<p>(IFAM, MIDEPLAN, FOMUDE). Estadísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listas de asistencia. Memoria del proceso. Minutas. • Registros fotográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Además de una adecuada motivación e incentivación
4.1 Fortalecer la Oficina de Proveeduría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura funcional y operativa de la proveeduría municipal establecida anualmente • Cantidad de procesos de capacitación o actualización que se realicen • Elaborar manuales y reglamentos acordes a la realidad institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual elaborado, aprobado e implementado. • Registro de proveedores • Aprobación del Concejo • Informes de progresos. • Manual de procedimientos aprobado • Memorias de procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso institucional • Recursos financieros • Voluntad política
5.1 Gestionar los que permitan la ejecución y control de los diferentes planes	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación formal del o los responsables del área de planificación de manera bianual • Cantidad de capacitaciones realizados en el año • Proyectos priorizados planteados y ejecutados 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil definido de la unidad. Requerimientos técnicos y de personal. • Aprobación del Concejo. Inclusión presupuestaria. Contratación de personal. • Informes • Memorias • Instrumento de monitoreo, seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios empoderados, fiscalizando y ejecutando proyectos. • Voluntad política • Capital humano especializado • Compromiso institucional

<p>6.1 Fortalecer las capacidades y cobertura del CCCI del cantón de Montes de Oro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reuniones efectivas realizadas en el año • Proyectos realizados de manera anual en coordinación con otras instituciones o municipalidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo • Informes, memorias • Estrategia de comunicación, convocatoria y motivación • Convenios. • Ejecución presupuestaria. • Proyectos mancomunados. • Registros fotográficos. • Mesas de trabajo. • Proyectos ejecutados. • Informes técnicos. Rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo institucional brindando asesorías (IFAM, MIDEPLAN, UNED). • Disponibilidad y disposición de tiempo de los funcionarios • Voluntad política • Recursos Financieros
<p>6.2 Analizar la posibilidad de reactivación del Gobierno Local como miembro de FEMUPAC y de otros espacios intermunicipales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad reuniones efectivas realizadas en el año • Resultados anuales de mesas de trabajo o de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo formulado • Informes, memorias • Estrategia de comunicación, convocatoria y motivación • Convenios. • Ejecución presupuestaria. • Proyectos mancomunados. • Registros fotográficos. • Mesas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo institucional brindando asesorías (IFAM, MIDEPLAN, UNED). • Disponibilidad y disposición de tiempo de los funcionarios • Voluntad política • Recursos Financieros
<p>7.1 Velar por la correcta ejecución de las actividades que involucren recursos públicos en cumplimiento de la normativa que las rige 7.2 Fortalecer los canales utilizados para la rendición de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Universo Auditable institucional actualizada • Informe anual de Gestión de la Auditoria Interna • Cantidad de informes presentados a la comunidad al menos de manera bimensual 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo formulado y aprobado • Informes, memorias • Estrategia de comunicación, convocatoria y motivación • Convenios. • Ejecución presupuestaria. • Proyectos mancomunados. • Registros fotográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política • Recursos Financieros • Compromiso institucional

<p>cuentas y procesos de información de la ciudadanía en pro de una función municipal transparente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de uso mensual de la página web, de Facebook oficial, entre otros • Informes mensuales de la comisión de rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesas de trabajo 	
<p>8.1 Realizar acciones que fortalezcan el vínculo existente entre la municipalidad y la ciudadanía</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de participación ciudadana elaborados, aprobado y publicado esto en el próximo año 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del Reglamento de participación ciudadana • Mesas de trabajo • Informes, memorias, registro fotográfico • Acuerdos del Concejo Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política • Recursos Financieros • Compromiso institucional
<p>9.1 Generar una infraestructura municipal que permita cumplir con los requerimientos actuales de la ciudadanía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras anuales que se realicen en la Infraestructura municipal • Ampliación anual de la infraestructura municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes • Informes • Memorias • Registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos asignados • Voluntad política
<p>9.2 Conformar un sistema de información integral que permita que los procesos internos de la municipalidad se den de manera fluida y efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica desarrollada e implementado en el próximo año 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica, instalada, socializada y trabajando. • Programa de capacitación elaborado. Aprobación del Concejo. Horas capacitación. Registros fotográficos. Listas de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del recurso humano de la municipalidad. Apoyo institucional brindando asesorías • Voluntad Política • Recursos Financieros • Compromisos Institucional Disponibilidad y disposición de tiempo de los funcionarios

<p>10.1 Conformar la Oficina de Recursos Humanos</p> <p>10.2 Reglamentar todos los procesos relacionados con Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación, organización y puesta en funcionamiento de la Oficina de R Humanos. • Cantidad de reglamentos que se logren emitir y publicar en el año. • Manuales relacionados con la selección y la evaluación del personal que se logren formular y aprobar en el año • Cantidad de reuniones de personal que se realicen el año • Cantidad de ajustes salariales que se logren implementar en el año 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de Recursos Humanos creada y en funcionamiento. • Cantidad de reglamentos creados, aprobados y vigentes • Informes • Minutas de reuniones y / o capacitaciones • Fotografías 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad institucional. Colaboración del Ministerio de Trabajo • Aprovechamiento del recurso humano municipal. • Recursos Financieros • Voluntad política
<p>10.2 Promover programas de desarrollo de capacidades en los funcionarios municipales Analizar detalladamente el clima organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Capacitación anual programado y aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes • Informes • Memorias • Registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos asignados • Voluntad política

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Seguimiento de Área Estratégica de Gestión Ambiental

Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> Afianzar las bases de un desarrollo sostenible dentro del cantón de Montes de Oro. 			
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar proyectos amigables con el ambiente que garantice la sostenibilidad ambiental y propicien condiciones que mejoren la salud en los pobladores del cantón 		
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
1.1 Establecer programas de protección del Recursos Hídrico .	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de programas de conservación, reforestación y educación ambiental generados en el año Cantidad de alianzas generadas en el año. 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de reuniones con instituciones y empresas que participan en los procesos de mejora al acueducto Informes Memorias de reuniones Evaluaciones de los resultados de los diferentes programas desarrollados 	<ul style="list-style-type: none"> Involucramiento interinstitucional en los diferentes procesos de mejora del sistema (MINAE, SETENA, MINSA, IFAM, Empresa privada, Organizaciones comunales). Conciencia y participación comunal Voluntad política
2.1 Impulsar acciones sistemáticas tendientes al establecimiento de un Programa de Reforestación de carácter permanente.	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de protección forestal realizadas en el año Cantidad de recursos identificados que se puedan invertir en el año en programas de reforestación y cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> Informes, memorias, reportes Campañas de reforestación efectuadas / año 	<ul style="list-style-type: none"> Involucramiento interinstitucional). Conciencia y participación comunal Voluntad política
3.1 Promover la creación de proyectos amigables con el ambiente que promuevan la	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de al menos cinco proyectos amigables 	<ul style="list-style-type: none"> Número de proyectos ambientalmente amigables identificados 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de instituciones competentes en el campo (INA, MAG, Universidades, Otros)

<p>conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales</p>	<p>con el ambiente, a nivel distrital / año</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular una metodología de supervisión y seguimiento de impacto ambiental, aplicable al desarrollo de los proyectos cantonales (proyectos de desarrollo urbano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para la supervisión ambiental de los proyectos formulada • Cantidad de proyectos identificados y con seguimiento en la aplicación de la ley 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el tema de formulación y usos de las metodologías • Coordinación interinstitucional para realizar un control efectivo de los proyectos
<p>4.1 Fortalecer el Plan de Manejo Integral de Desechos Sólidos del Cantón de Montes de Oro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos y metas establecidos en el Plan de Gestión de Residuos de M.O • Realización de campañas de sensibilización en el adecuado manejo de residuos (reciclaje) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de Metas del PGIRS alcanzadas / año • Informes de la cantidad de campañas de reciclaje celebradas en el cantón / anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos direccionados a la ejecución del PGIRS • Voluntad política
<p>5.1 Promover una mejora en el manejo de las aguas servidas del cantón</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de casos de éxito registrados en el año que contribuyan a la mejora del manejo de las aguas servidas del cantón. • Cronograma de talleres formulado, por distrito y comunidades de prioritaria intervención 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de gestiones realizadas ante instituciones competentes en el tema (AyA, IFAM, MINSA, Otros) • -Informes y listas de asistencia a talleres de sensibilización • -Contrato para la ejecución de las obras 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación aprobación de recursos • Agilización de trámites entre instituciones (burocracia) • -Voluntad política
<p>6.1 Generar programas de reducción del riesgo en el cantón, que permitan la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Local de Emergencias divulgado 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de reuniones celebradas con el Comité Local de Emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación ciudadana • Compromiso político e interinstitucional

prevención y mitigación, tanto de amenazas como de vulnerabilidades	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación en temas de gestión del riesgo formulado 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación, talleres y charlas celebradas y orientadas a la gestión del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición interinstitucional
---	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Seguimiento Área Estratégica Ordenamiento Territorial, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un ordenamiento territorial que sea sostenible, asegurando la disponibilidad de recursos y acorde con las necesidades de la población y del desarrollo del cantón. 		
Objetivo general	Aprobar el Plan regulador para el cantón		
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
1.1 Desarrollar instrumentos de planificación como el Plan Regulador para generar un cambio progresivo del diseño urbano y ornato del cantón que permita una mejor calidad de vida y favorezca el paisaje	<ul style="list-style-type: none"> Plan Regulador Aprobado Plan de Monitoreo del cumplimiento del Plan Regulador 	<ul style="list-style-type: none"> Informes Acuerdo de aprobación Memorias Registros fotográficos 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad Política Apoyo Institucional Aprovechamiento del recurso humano Recursos financieros
2.1 Aplicar la normativa vigente en todos los procesos constructivos, garantizando un adecuado uso del suelo, la protección del medio ambiente, y la seguridad de los habitantes del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> Sistema actualiza y disponible para su aplicación Porcentaje de permisos constructivos aprobados que cumplan en su totalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Informes Reportes Registros de permisos de construcción 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad Política Apoyo Institucional Aprovechamiento del recurso humano Recursos financieros
3.1 Aplicar la normativa vigente, garantizando un adecuado uso del suelo, la protección del medio	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un sistema de información geográfica y bases de 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema actualizada y disponible 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad Política Apoyo Institucional

ambiente, y la seguridad de los habitantes del territorio.	<p>datos espaciales disponible para consulta de los usuarios internos y externos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de una estrategia de desarrollo urbano del cantón que favorezca la identidad de su población 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia diseñada y en operación • Informes • Reportes • Registros fotográficos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del recurso humano • Recursos financieros
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Seguimiento Área Estratégica Política Social, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar y fortalecer la identidad cultural, la promoción de valores y la generación de nuevas oportunidades como parte del quehacer cotidiano del gobierno local. • Promover un desarrollo humano integral que permita la generación de proyectos exitosos y sostenibles 		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> • Generar proyectos exitosos y sostenibles, basados en un desarrollo humano integral, cuya base es la conservación de la identidad cultural, la promoción de valores y la generación de nuevas oportunidades de desarrollo. 		
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
Promover alianzas que faciliten acciones inclusivas para la generación de espacios de participación de estos grupos en la política, la economía y la sociedad del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de convenios o acciones que se hayan ejecutado en el cantón en pro de generar espacios de participación concretos y efectivos • Participación activa en actividades concretas 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acciones, Listas de asistencia. Memorias. Registros fotográficos • Encuestas, formularios 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación comunal (grupos de mujeres) • Voluntad política. Asesoría institucional

<p>Respaldar todas aquellas iniciativas relacionadas con el desarrollo de proyectos habitacionales para las familias del cantón de Montes de Oro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento efectivo de todos aquellos proyectos habitacionales que pretendan desarrollarse en el cantón. • Cantidad de reuniones o acciones de coordinación con entidades del sector vivienda que se realicen y que permitan el desarrollo de proyecto habitacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos habitacionales exitosos desarrollados en el cantón • Listas de asistencia a reuniones o foros de seguimiento • Listas de beneficiarios • Registros fotográficos 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política. Asesoría • Coordinación inter-institucional efectiva • Apoyo de líderes comunales. • Recursos Financieros
<p>Respaldar todas aquellas acciones que permitan mejorar la accesibilidad a servicios de salud en el cantón de Montes de Oro</p> <p>Promover la ejecución de programas sanitarios que contribuyan en la atención de sectores vulnerables, control de enfermedades infecciosas y de saneamiento ambiental del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de campañas o programas relacionados con Salud Pública que se ejecuten en el cantón • Informes que nos permitan verificar la mejora en la accesibilidad de los servicios de salud en el cantón de Montes de Oro 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas preventivas realizadas. • Encuestas • Memorias • Estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación inter-institucional. • Apoyo de líderes comunales. • Recursos Financieros • Voluntad política
<p>Acompañar los programas de seguridad comunitaria promoviendo la participación activad de las comunidades en ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de charlas, capacitaciones, talleres que se realicen relacionados con el tema de seguridad comunitaria. • Fortalecer las acciones de la comisión de seguridad municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes, encuestas • Estadísticas • Reuniones y lista de asistencia de la comisión de seguridad • Memorias 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de líderes comunales. • Recursos Financieros • Voluntad política • Aprovechamiento del recursos humano y físico con el que cuentan las comunidades

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar número de comunidades capacitadas y organizadas para enfrentar los diversos tipos de delincuencia cantonal 		
<p>Gestionar una mayor inversión educativa, técnica y formal para los ciudadanos oromontanos.</p> <p>Fortalecer los servicios municipales ofrecidos a través del CECUDI y CECI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de vecinos beneficiados con becas o subsidios. • Cantidad de convenios formalizados y en ejecución • Reuniones realizadas con autoridades competentes para la obtención de recursos para el CECI y el CECUDI • Cantidad de horas realizadas por los usuarios del CECI verificables por la administradora, como resultado de los convenios de cooperación firmados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas beneficiarias de cada curso, registro de certificados entregados por curso • Registro de convenios firmados y acciones realizadas • Memorias, listas de asistencia, inversión, obras, entre otros. • Firma de Convenios. Reportes. Material de apoyo. • Registro de horas, reportes e informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad Política, recursos económicos, obras construidas • Beneficiarios • Coordinación interinstitucional efectiva • Usuarios satisfechos
<p>Identificar la identidad cultural del cantón de Montes de Oro, mediante acciones inclusivas y autóctonas.</p> <p>Gestionar alianzas y recursos que permitan el desarrollo de actividades culturales y artísticas de manera continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades culturales y/o artísticas anualmente programadas • Número de acciones que se realicen en función de lograr la construcción, equipamiento y puesta en funcionamiento de la casa de la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos. Informes y reportes. Constancias. Certificaciones de los diferentes procesos • Memorias • Listas de participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación • Involucramiento de líderes comunales • Participación de los grupos culturales. • Aporte interinstitucional. • Apoyo de empresa privada • Cooperación efectiva

	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de participantes en actividades culturales y / o artísticos que se realicen 		
<p>Fomentar una estrategia para promover el desarrollo de programas de recreación y el deporte en el cantón a través de convenios de cooperación con el Comité Cantonal de Deportes, organizaciones, academias y demás grupos organizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de acciones realizadas anualmente que formen parte del programa de recreación y deportes cantonal. • Acompañamiento al Comité Cantonal de Deportes • Cantidad de parques o áreas recreativas instaladas en el cantón. • Sesiones o talleres de acompañamiento a las comunidades para empoderarlos • 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de la infraestructura deportiva instalada. Presupuestos. Observación en campo. • Encuestas de satisfacción • Registro de usuarios • Informes. • Registros fotográficos. • Seguimiento sobre el estado de los parques • Minutas de reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación interinstitucional • Apoyo interinstitucional • Participación de comités de deportes en las labores de diagnóstico y en trabajos de campo. Participación comunal.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Matriz de Seguimiento Área Desarrollo Económico Local, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Situar al cantón como una de los mejores destinos de inversión regional aprovechando su ubicación estratégica, las facilidades logísticas y propiciando las mejores condiciones locales que permitan el desarrollo de inversión sostenible, la generación de empleo y una mejor calidad de vida. Apoyar el desarrollo de emprendimientos locales y de encadenamientos productivos 		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las condiciones idóneas para atraer la inversión directa al cantón que favorezca a todos los sectores poblacionales en cuanto a generación de empleo y calidad de vida. Impulsar la economía del cantón desde las iniciativas locales, como alternativa para generar mayores oportunidades de empleo y mayor calidad de vida.. 		
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
1.1 Mejorar la generación y la utilización de recursos en el cantón, mediante la promoción del emprendedurismo y la empleabilidad .	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de personas y empresas inscritas. Cantidad de capacitaciones realizadas para los oferentes del Programa. 2 ferias de empleo anuales dirigidas a la población en general. 1 feria de empleo anual dirigida a la población con discapacidad <ul style="list-style-type: none"> Plan de Trabajo Anual Programa de capacitación en temas sobre emprendedurismo Cantidad de emprendimientos generados por año. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa. Convenio. Informes. Mesas de trabajo. Visitas a la comunidad Reportes Informe de ejecución del plan de trabajo. Gestiones realizadas Listas de Asistencia Memorias 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo y cooperación económica y de recursos humanos por parte de instituciones del estado y organizaciones. Aporte de empresa privada Apoyo de la administración y del Consejo Establecimiento de presupuesto

	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de emprendimientos • formalizados por año 		
2.1 Apoyar Iniciativas de Inversión en diferentes sectores en el cantón	<p>Resultados de las gestiones realizadas para apoyar proyectos</p> <p>Reuniones mensuales para articular acciones de atracción de Inversiones</p> <p>Desarrollo de estrategias que permitan atraer inversión al territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos. Estudio de localización. Ejecución presupuestaria • Gestión de los recursos / Reuniones. Entrevistas. Informe • Plan de acción • Reuniones • Informes • Recursos • Coordinaciones y convenios • Asistencia técnica lograda 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización de trámites para la ubicación y desarrollo de actividades productivas. • Alianzas con instituciones y empresas • Apoyo municipal. Gestión de recursos a través de la empresa privada.
3.1 Impulsar el tejido empresarial en el Cantón	<p>Inventario del sector comercial y de servicios presente en el cantón</p> <p>Creación de estrategia empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario consolidado y socializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política • Recursos asignados • Alianzas establecidas • Apoyo institucional • Aprovechamiento del recurso

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Matriz de Seguimiento Área de Servicios Públicos, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los servicios municipales mediante la innovación, el control en la calidad de los procesos permitiéndoles ser autosuficiencia, efectivos y accesibles en beneficio de los usuarios 		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad y cobertura de los servicios municipales, coordinando con las distintas instituciones y organizaciones presentes en el cantón 		
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
Fortalecer los servicios municipales ampliando la cobertura, garantizando la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, con una gestión transparente, inclusiva, de mejora continua y sostenible	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de cobertura cantonal por servicio municipal, alcanzado, anualmente. Porcentaje de satisfacción ciudadana respecto a los servicios municipales, anualmente. Elaboración semestral de un volante informativo de rendición de cuentas del departamento de Acueducto Municipal. Cantidad de mejoras realizadas anualmente al mercado municipal, la terminal municipal y el cementerio municipal. A partir del 2022, una capacitación semestral al personal encargado/a de atender a las personas 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios. Contratos. Estudios de necesidades. Anteproyecto. Diseños. Aprobación de Concejo. Inclusión presupuestaria. Ejecución de la obra. Informes, memorias, reportes Registro fotográfico Listas de asistencia Planes de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad política. Consecución de recursos a través de DINADECO, partidas específicas del Gobierno Central y MOPT (ayudas comunales). Ubicación de comunidades estratégicas para la implementación de nuevos servicios públicos, otros. Asignación presupuestaria

	<p>usuarias y al personal municipal respectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir del 2022 realizar análisis de procesos en los servicios y generar informes para aplicar mejoras inmediatas y tener identificadas las mejoras a media y largo plazo para ir las desarrollando • A partir del 2022, realizar encuestas trimestrales de opinión a las personas usuarias (según tamaño de muestra) • Porcentaje de procedimientos aprobados (2022-2026) 		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Seguimiento Área Estratégica de Desarrollo de Infraestructura, Municipalidad de Montes de Oro

Políticas	Convertir a Montes de Oro en un cantón con una movilidad multimodal que además cuente con una óptima interconexión con los cantones vecinos a través de una infraestructura vial resiliente, inclusiva, accesible y segura que cumpla con todas las normas viales.		
Objetivos Estratégicos	<p>Promover un desarrollo ordenado de la infraestructura cantonal a través del cumplimiento de todas las normas viales propiciando con ello la creación y adecuación de espacios públicos que permitan una movilidad multimodal</p> <p>Identificar y resolver las situaciones relativas al sistema vial de manera inclusiva, integral, sostenible, accesible, segura y eficiente que garantice el acceso equitativo de los ciudadanos Oromontanos a las nuevas tecnologías de información y comunicación</p>		
Objetivos específicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Condiciones de éxito o supuestos
Crear un programa de conservación, mejoramiento y rehabilitación de la red vial que cumpla con las normas viales, permita la reducción de situaciones de riesgo y permita una movilidad multimodal en el cantón.	Que para el año 2022 se cuente ya con el Plan Vial Quinquenal actualizado y aprobado	Documento que contiene la propuesta de ejecución de proyectos de conservación y mantenimiento vial para el quinquenio 2021-2026	Disponibilidad de recursos físicos, humanos, técnicos, entre otros, para alcanzar los objetivos propuestos
	Ampliar anualmente la flotilla o equipo con el que cuenta la Unidad Técnica de Gestión Vial.	<p>Cantidad de equipo nuevo adquirido según las necesidades establecidas.</p> <p>Número de plazas nuevas creadas según las necesidades del Departamento de la Unidad Técnica de Gestión Vial</p>	Disponibilidad de recursos para su financiamiento (aumento en los recursos de la Ley 8114, proyecto de Ley 18001)

	Realizar al menos 4 talleres anuales como parte de un programa de capacitación del personal, comités de caminos, junta vial y entidades relacionadas directamente relacionadas con los proyectos.	Cantidad de reuniones, capacitaciones o talleres realizadas por año.	Disponibilidad de insumos, equipo humano y físico para realizarlo.
	Lograr completar al menos el 85% de la señalización vial (horizontal y vertical) como parte de un programa de seguridad vial cantonal, esto en el próximo quinquenio.	Cantidad de caminos señalizados por año.	Disponibilidad de insumos, equipo humano y físico para realizarlo.
	Realizar un Programa de análisis del riesgo de desastre para el desarrollo de la infraestructura vial existente y futura del cantón. Presupuesto de inversión de proyectos de recuperación en casos de desastre	Efectividad del programa realizado. Aprobación de Junta Vial y el Concejo Municipal según corresponda. Informes y reportes.	Aporte institucional. Voluntad política.

Fuente: Elaboración Propia