

# Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica

Acuerdo de Contribución N° FOMUDE-CONV-NU-001-2008



Plan Estratégico Municipal  

---

CANTÓN DE GARABITO



# PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE GARABITO

## 2011-2015



Realizado con la participación de:

Funcionarios(as) Municipales de Garabito

Proyecto *"Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica"*

**Junio, 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1 PRESENTACIÓN .....	9
1.2 NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	10
1.2.1 ORIENTACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS .....	10
CUADRO No. 1.1 DEFINICIONES DEL CÓDIGO MUNICIPAL QUE ORIENTAN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ....	10
CUADRO No. 1.2 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA .....	12
1.2.2 LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN .....	12
CUADRO No. 1.3 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN .....	12
1.2.3 LOS INSTRUMENTOS DE CAMPO PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO. ....	13
CUADRO No 1.4 LOS INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO .....	14
1.3 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN .....	18
CUADRO No. 1.5 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TECNICO MUNICIPAL .....	18
CAPITULO II. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL .....	19
2.1 PRESENTACIÓN .....	20
CUADRO No 2.1 ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES .....	20
2.2 LOS HALLAZGOS SOBRE LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL Y LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO.....	21
2.2.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL .....	22
GRAFICO No. 2.1 ORGANIGRAMA VIGENTE DE LA MUNICIPALIDAD .....	22
2.2.2 PLANES MUNICIPALES EXISTENTES Y SU VIGENCIA .....	23
CUADRO No 2.3 SÍNTESIS DE PLANES MUNICIPALES EXISTENTES .....	24
2.2.3 INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2009 .....	28
CUADRO No 2.4 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA 2009, .....	28
2.2.4 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INGRESOS Y PROPUESTAS .....	29
CUADRO No 2.5 SÍNTESIS SOBRE SITUACIÓN Y PROPUESTAS PARA LOS INGRESOS MUNICIPALES .....	29
2.2.5 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EGRESOS Y PROPUESTAS.....	30
CUADRO No 2.6 SÍNTESIS SOBRE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EGRESOS.....	30
2.2.6 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: OTROS TEMAS RELEVANTES .....	31
CUADRO No 2.7 SÍNTESIS SOBRE ESTADO DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS EN TORNO A TEMAS RELEVANTES CONTENIDOS EN EL ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL.....	31
2.2.7 ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS 37	
CUADRO No 2.8 SÍNTESIS SOBRE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL .....	38
2.2.8 ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	39
CUADRO No 2.9 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN TORNO AL MEDIO AMBIENTE .....	39
2.2.9 ÁREA ESTRATÉGICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS .....	40

CUADRO No 2.10 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL ..	40
2.2.10 ÁREA ESTRATÉGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS ...	41
CUADRO No 2.11 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE POLITICA SOCIAL LOCAL .	41
2.2.11 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS .....	43
CUADRO No 2.12 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA EN TORNO AL ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	43
2.2.12 ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS .....	44
CUADRO No 2.13 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE SERVICIOS PÚBLICOS	44
2.2.13 ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS ...	45
CUADRO No 2.14 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA VIAL.....	45
CAPITULO III. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO.....	46
3.1. PRESENTACIÓN .....	47
3.2. LA VISIÓN MUNICIPAL .....	47
CUADRO No.3.1 VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE GARABITO .....	47
3.3. LA MISIÓN MUNICIPAL .....	48
CUADRO No.3.2 MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE GARABITO .....	48
3.4. LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	48
CUADRO No.3.3 VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL .....	49
3.5. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO.....	49
3.6. POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	49
CUADRO No.3.4 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.....	51
CUADRO No.3.5 ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN .....	55
CUADRO No.3.6 ÁREA ESTRATEGICA DE MEDIO AMBIENTE: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN ..	56
CUADRO No.3.7 ÁREA ESTRATÉGICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN .....	57
CUADRO No.3.9 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN .....	62
CUADRO No.3.10 ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN .....	63
CUADRO No.3.11 ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN .....	64
CAPITULO IV. INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL.....	65
4.1. PRESENTACIÓN .....	66
4.2. ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL .....	66
CUADRO No. 4.1 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL .....	67
CUADRO No. 4.2 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA EQUIPAMIENTO CANTONAL .....	73
CUADRO No. 4.3 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO MEDIO AMBIENTE.....	74
CUADRO No. 4.4 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA ORDENAMIENTO TERRITORIAL .....	75
CUADRO No. 4.5 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA POLÍTICA SOCIAL LOCAL.....	77

CUADRO No. 4.6 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL .....	80
CUADRO No. 4.7 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA SERVICIOS PÚBLICOS .....	81
CUADRO No. 4.8 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO INFRAESTRUCTURA VIAL .....	82
4.3. LA EVALUACION DE RESULTADOS O IMPACTOS: .....	83
CUADRO No. 4.9 MATRIZ DE IMPACTOS ESPERADOS DEL PLAN DE ESTRATEGICO MUNICIPAL .....	84
4.4 LA PROYECCION DE INGRESOS .....	87
CUADRO No. 4.10 MATRIZ DE PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA EL QUINQUENIO 2011-2015 .....	88
SIGLAS Y SU SIGNIFICADO .....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	111
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. "GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LAS MUNICIPALIDADES Y OTRAS ENTIDADES DE CARÁCTER MUNICIPAL" (AJUSTADA). SAN JOSÉ, COSTA RICA. JUNIO 2009. ....	111
FOMUDE-UNIVERSIDAD NACIONAL. "ESTUDIO SOBRE DESCENTRALIZACIÓN". SAN JOSÉ, COSTA RICA. 2007. ....	111
MARVIN ELIZONDO CORDERO. PLAN DE LA ALCALDÍA 2007-2011. GARABITO, COSTA RICA. 2007.....	111
MUNICIPALIDAD DE GARABITO. PLAN REGULADOR GARABITO, COSTA RICA. 2005.....	111
MUNICIPALIDAD DE GARABITO. PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. GARABITO, COSTA RICA. 2009.....	111
PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES MUNICIPALES PARA LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL. "PLAN CANTONAL DE DESARROLLO HUMANO LOCAL GARABITO 2010-2020". GARABITO, COSTA RICA. 2009.....	111
ANEXOS.....	112
1. PRESENTACION .....	113
ANEXO 1. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL .....	114
A.1.1 PRESENTACION .....	114
A.1.2 EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.....	114
A.1.3 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL .....	114
A.1.4 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL .....	115
CUADRO No. A.1.1 PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL .....	115
ANEXO 2. PLAN DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL.....	119
A.2.1 PRESENTACION .....	119
CUADRO No. A.2.1 RETOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA COSTARRICENSE .....	119
A.2.2 EL PLAN DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL.....	120
A.2.3 OBJETIVOS DEL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL.....	120
A.2.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	120
A.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	120
CUADRO No. A.2.2 AGENDA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL Y EL PLAN PARA EL DESARROLLO HUMANO CANTONAL.....	121
ANEXO 3. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO HUMANO CANTONAL .....	127

CAPÍTULO III .....	127
PLAN DE DESARROLLO HUMANO LOCAL DEL CANTÓN DE GARABITO, 2010-2020 .....	127
3.1. Presentación de los resultados.....	127
3.2. Visión del Cantón de Garabito.....	127
3.3. Misión del Cantón de Garabito.....	128
3.4. Valores y principios.....	128
3.4.1. Valores.....	128
3.4.2. Principios.....	129
3.5. Políticas Cantonales.....	129
3.6. Objetivos y Líneas de Acción Prioritarias Acción Estratégicas del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Garabito .....	130
3.6.1. Desarrollo Económico sostenible.....	130
3.6.2. Desarrollo sociocultural .....	130
3.6.3. Seguridad Humana.....	131
3.6.4. Educación .....	131
3.6.5. Servicios Públicos.....	132
3.6.6. Gestión ambiental y ordenamiento territorial.....	132
3.6.7. Infraestructura.....	133
3.7. Factores claves para el éxito.....	134
3.8. Matriz de efectos e impactos esperados del Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Garabito.....	135
DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	139
R.1 MATRICES PARA EL ANALISIS DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL .....	140
INSTRUMENTO DE CAMPO #4: CONSIDERACIONES SOBRE INGRESOS MUNICIPALES.....	140
INSTRUMENTO DE CAMPO #6: GESTIÓN PRESUPUESTARIA.....	145
INSTRUMENTO DE CAMPO #7: ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	147
INSTRUMENTO DE CAMPO #8: GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES.....	152
INSTRUMENTO DE CAMPO #9: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	154
INSTRUMENTO DE CAMPO #10: COORDINACION INTERINSTITUCIONAL E INTERMUNICIPAL.....	156
INSTRUMENTO DE CAMPO #11: INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL .....	157
INSTRUMENTO DE CAMPO #12: SISTEMA DE TRANSPARENCIA DE LA GESTION MUNICIPAL .....	159
INSTRUMENTO DE CAMPO #13: VÍNCULOS ENTRE INSTANCIAS MUNICIPALES Y LA CIUDADANÍA.....	160
INSTRUMENTO DE CAMPO #14: EQUIPAMIENTO CANTONAL.....	161
INSTRUMENTO DE CAMPO #15: MEDIO AMBIENTE .....	165
INSTRUMENTO DE CAMPO #16: ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	167
INSTRUMENTO DE CAMPO # 17: POLÍTICA SOCIAL LOCAL .....	172
INSTRUMENTO DE CAMPO # 19: SERVICIOS PÚBLICOS.....	182
INSTRUMENTO DE CAMPO # 20: INFRAESTRUCTURA VIAL .....	183
R.2 EL CONTEXTO DE FORMULACION DEL PLAN .....	185
CUADRO No. R.2.1 NORMAS QUE TIENEN INCIDENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LOCAL.....	185

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN



# CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 PRESENTACIÓN

A través del presente documento se hace entrega a las autoridades municipales del **Plan Estratégico Municipal de Garabito 2011-2015**. Este proceso de planificación estratégica institucional de mediano plazo ha sido desarrollado en el marco del Proyecto **“Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica”**

Los contenidos que se presentan en este documento han sido desarrollados con la participación activa, comprometida y propositiva de un conjunto de funcionarios y funcionarias municipales conocedores de su campo de trabajo y de la dinámica institucional, acompañados metodológica y técnicamente por la facilitación del Proyecto. Asimismo se realizaron talleres para la validación del análisis situacional como de la estrategia de desarrollo institucional propuesta.

El Plan Estratégico Municipal recoge la evolución que se traza la Municipalidad para animar y direccionar el desarrollo humano futuro del cantón, en concordancia con las aspiraciones y demandas de los municipios.

Este plan es un compromiso de fortalecimiento institucional y de acción para cumplir con el mandato constitucional y normativo de los gobiernos locales y con las complejas condiciones organizativas y de eficacia que le impone el presente.

El Plan Estratégico Municipal (PEM), ha sido formulado como instrumento de planificación de mediano plazo alineado con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2010-2020<sup>1</sup>. De esta manera permite a la Municipalidad establecer las políticas y prioridades para el desarrollo cantonal e institucional del próximo quinquenio, lo cual será la base para la formulación de los Planes Anuales Operativos y el proceso presupuestario anual.

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

---

<sup>1</sup> Para efectos de establecer la concordancia entre la estrategia de largo plazo formulada en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2010-2020 y el presente Plan Estratégico Municipal 2011-2015 se ha incorporado como **Anexo 1** la **Estrategia para el Desarrollo Humano Local 2010-2020**.

Dicha estrategia constituye la parte esencial del plan en mención. El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2010-2020 es una propuesta ciudadana de planificación participativa, integral y de largo plazo animada por los principios del Desarrollo Humano. El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local recoge la ruta que los habitantes pretenden imprimirle al Cantón en la próxima década, es decir, organiza las aspiraciones y estrategias que ellos conciben como necesarias y viables para alcanzar el cantón deseado.

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

En estas iniciativas se enmarca el Proyecto ***“Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica”***.

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

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

## **1.2 NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL**

### **1.2.1 ORIENTACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS**

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

El desarrollo humano como idea fuerza y el trabajo metodológico de alineación de este plan con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2010-2020 permite establecer una orientación precisa para que la Municipalidad atienda a cabalidad las disposiciones de los artículos 1 y 3 del Código Municipal que señalan:

#### **CUADRO No. 1.1 DEFINICIONES DEL CÓDIGO MUNICIPAL QUE ORIENTAN LA FORMULACIÓN DEL PLAN**

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

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

En cada uno de los cantones de nuestro país existen un conjunto de actores sociales que comparten un conjunto de aspiraciones para el desarrollo de su colectividad.

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

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

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

Se trata, por tanto, que las municipalidades sean agentes activos, con liderazgo, en la generación de los cambios necesarios para lograr las nuevas rutas trazadas para el desarrollo humano cantonal –que se encuentran plasmadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2010-2020.

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

Esta voluntad de cambio se potencia, en el momento en que los actores municipales son capaces de reconocer su estado de situación y prospectiva municipal, sus limitaciones pero también reconocer las potencialidades, las fuerzas, las capacidades que han acumulado en su historia institucional particular. Así como reconocer las particularidades de su entorno, en este caso el perfil cantonal y la dinámica de los actores sociales.

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

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

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

De esta manera la Municipalidad se transforma y con su acción transforma también el entorno, es decir, el municipio.

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

En síntesis, la orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal – y que se conoce como indagación apreciativa<sup>2</sup>- ofrece una ruta para orientar el cambio institucional con participación. Es una invitación a:

---

<sup>2</sup> Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA).

### CUADRO No. 1.2 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

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

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

El proceso de planificación que culmina con la formulación del Plan Estratégico Municipal es inclusivo a la mayor cantidad de actores municipales: alcaldía, miembros del Concejo Municipal, funcionarios municipales. En las actividades colectivas y de validación de los diferentes pasos del Plan Estratégico Municipal siempre es importante preguntarnos ¿Quién falta hoy y nos interesa que conozca lo que se está haciendo y que su aporte sea considerado?

#### 1.2.2 LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

A continuación se presenta un cuadro síntesis sobre las actividades realizadas para la ejecución del Plan Estratégico Municipal, así como los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación de los mismos

### CUADRO No. 1.3 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

ACTIVIDADES	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Sensibilización de actores y equipo técnico municipal	1 reunión realizada durante la primera semana de trabajo con funcionarios y autoridades municipales	Lista de asistencia, documento de presentación (Power point), acta, fotografías
Elaboración cronograma de trabajo con equipo técnico municipal	1 documento con el cronograma de trabajo acordado con el equipo técnico municipal en la primera semana de trabajo	Lista de asistencia, acta, cronograma, fotografías
Realización del análisis de situación y pronosis	20 instrumentos de diagnóstico y prospección con información fidedigna y de calidad completos	Fichas de campo con transcripción de información brindada por informantes
Elaboración de breve documento síntesis conteniendo los elementos más relevantes del estado de situación y prospectiva municipal	1 documento síntesis de la información contenida en los 20 instrumentos de análisis de situación y prospectiva	Documento

ACTIVIDADES	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Taller de validación de análisis de situación y pronóstico	1 taller realizado con funcionarios y autoridades municipales cuyo insumo es el documento de síntesis de estado de situación y prospectiva municipal.	Documento de convocatoria, memoria del taller, fotografías
Formulación de visión, misión, valores y principios alineado con el PCDHL	1 documento con visión, misión, valores y principios elaborado de acuerdo a directrices del proyecto	Lista de asistencia, documento
Formulación de políticas, objetivos y líneas de acción por área estratégica municipal, alineado con el PCDHL	1 documento con políticas, objetivos, líneas de acción por áreas estratégicas municipales, elaborado de acuerdo a directrices del proyecto	Documento
Formulación de mecanismos de seguimiento y evaluación	3 instrumentos de seguimiento y evaluación - matriz de resumen del PEM, matriz de impactos, matriz de proyección de ingresos - elaborados de acuerdo a directrices del proyecto	Documentos, actas, listas de asistencia.
Formulación del plan de mejora institucional	1 documento conteniendo la propuesta del plan de mejora institucional, acorde a las directrices del proyecto	Lista de asistencia, documento
Formulación del plan de coordinación interinstitucional	1 documento conteniendo la propuesta del plan de coordinación interinstitucional, acorde a directrices del proyecto	Lista de asistencia, documento
Taller de validación del PEM	1 taller realizado con funcionarios y autoridades municipales	Convocatoria, lista de asistencia, presentación power point, memoria, fotografías
Redacción final del documento del PEM	1 documento completo del PEM con los contenidos y formato establecido por el Proyecto	Documento
Presentación del documento ante ETN de acuerdo a recomendaciones de contenido y forma establecidos	1 documento impreso y en versión digital entregado al ETN y a la Alcaldía.	Documento, CDs

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

Para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) fueron diseñados un conjunto de instrumentos de campo que permiten aprovechar el conocimiento y experiencia de actores municipales sobre la realidad de la gestión municipal actual. También era fundamental recoger el análisis, la reflexión y la propuesta que ellos, de manera individual y colectiva –a través de las diferentes técnicas de trabajo que se emplearon– aportaron para diseñar los cambios y estrategias para el fortalecimiento institucional deseado. Estos instrumentos fueron diseñados para atender la complejidad de la acción municipal y por tanto se organizaron por áreas estratégicas y por temas como se puede observar en el cuadro siguiente:

**CUADRO No 1.4 LOS INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO**

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE(S) CLAVE (S)
Desarrollo institucional municipal	Estructura organizativa	Se trata de conocer cuál es la estructura organizativa vigente en la Municipalidad, que permite la organización de los procesos y líneas de mando	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama actual de la Municipalidad</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos y Coordinación de Planificación Municipal
	Síntesis de instrumentos de planificación existentes	Interesa conocer y ordenar los instrumentos de planificación con que actualmente trabaja la Municipalidad y resumir la información más relevante en una matriz. Posteriormente este material será de apoyo para establecer la alineación entre el Plan Estratégico y estos Planes. Por ejemplo: Plan Regulador, planes marítimo-terrestres, planes estratégicos anteriores, plan de la Alcaldía, Plan Vial Quinquenal, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión municipal</li> <li>Objetivos</li> <li>Líneas de acción</li> <li>Temporalidades de ejecución</li> </ul>	Coordinación de Planificación Municipal
	Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales	A través de información precisa que debe ser de relativo fácil acceso en todas las municipalidades, se logra un conjunto de datos cuantitativos sobre la situación de los ingresos, gastos y asignación de funcionarios. Estos datos permiten una radiografía estática de la situación presupuestaria municipal. Se complementa con otro instrumento direccionado a buscar la percepción y la explicación por parte de los actores municipales sobre la situación que permite ser descrita con este instrumento que se comenta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos</li> <li>Distribución del origen de los ingresos</li> <li>Egresos</li> <li>Distribución de los egresos</li> <li>Recursos humanos asignados</li> </ul>	Coordinación de Hacienda
	Consideraciones sobre ingresos municipales	Complementa el instrumento anterior, con un conjunto de preguntas abiertas. Es necesario que todas las preguntas sean respondidas. En caso de que el informante con el que se trabaja no conozca la información o la respuesta, se hará el esfuerzo de obtener la información de otra persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaudación tributaria</li> <li>Transferencias</li> <li>Ingresos propios</li> <li>Tarifa de servicios</li> <li>Patentes</li> </ul>	Coordinación de Hacienda
	Consideraciones sobre egresos municipales	También este instrumento complementa la información del instrumento "Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales". Indaga sobre las vías o mecanismos específicos para	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones generales de los egresos</li> <li>Partidas específicas</li> <li>Otros recursos o renglones de gasto</li> </ul>	Coordinación de Hacienda

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE(S) CLAVE (S)
Desarrollo institucional 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, que capacidad de ejecución poseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de presupuestación</li> <li>• Sistema de gestión de cobro</li> <li>• Capacidad de ejecución presupuestaria</li> </ul>	Coordinación de Hacienda
	Procesos de adquisición de bienes y servicios	Este es uno de los procesos en los que se presentan más problemas a nivel municipal: tanto en lo que tiene que ver con los procesos licitatorios, el manejo de la normativa existente y la oportunidad con que se logran. Este ha sido un tema considerado como debilidad estructural en el funcionamiento de los gobiernos locales nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</li> <li>• Capacidades técnicas</li> <li>• Condiciones organizativas</li> </ul>	Departamento de Proveduría
	Procesos de gestión de proyectos municipales	El proceso de gestión de proyectos involucra varias fases que van desde descubrir y conceptualizar las necesidades y tareas municipales, los estudios de pre y factibilidad, las etapas de los proyectos y su financiamiento, la capacidad de seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formulación y ejecución</li> <li>• Condiciones técnico-administrativas</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	Coordinación de Planificación Municipal
	Gestión del recurso humano	Se refiere a las características del equipo humano de funcionarios y autoridades, su formación y concordancia con las áreas funcionales hasta razones de índole administrativa, de control y transparencia en el desempeño. También interesa rastrear las oportunidades y acciones para potenciar sus capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Condiciones de desarrollo</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos
	Coordinación interinstitucional e intermunicipal	El desarrollo local es complejo y multidimensional y multideterminado. Pese a las amplias competencias institucionales de los gobiernos locales, hay muchas líneas de acción y objetivos que requieren el concurso de otras instituciones. Compete a los gobiernos locales propiciar esta coordinación interinstitucional y darle seguimiento. Se trata de recoger información de cómo se ha venido operando en esta tarea y como se puede potenciar a través de un Plan de Coordinación Interinstitucional para el Desarrollo Humano Local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional</li> <li>• Mancomunidades municipales</li> <li>• Red de conectividad intermunicipal</li> </ul>	Coordinación de Planificación Municipal

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE(S) CLAVE (S)
Desarrollo institucional municipal	Infraestructura municipal	Se refiere a las condiciones físicas y tecnológicas que ofrece la municipalidad para el trabajo de sus funcionarios y para la atención al Servicio al Ciudadano cuando visita la municipalidad para algún trámite o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interconectividad</li> <li>• Edificios</li> </ul>	Encargado de Informática y Departamento de Construcciones
	Sistema de transparencia	Principal acento se ha puesto recientemente en la transparencia en la ejecución de actividades que involucre recursos públicos. La eficiencia, la probidad, el control o rendición de cuentas debe establecerse con claridad y temporalidad definida. También están una serie de normativas vigentes a las cuales la Municipalidad debe dar respuesta satisfactoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de transparencia y anticorrupción</li> <li>• Cumplimiento de autoridades</li> <li>• Sistema de valoración de riesgo institucional (SEVRI)</li> </ul>	Alcaldía
	Vínculos entre instancias municipales	El desarrollo técnico es tan importante como el desarrollo político municipal. Es fundamental rastrear la relación política y funcional entre las diversas autoridades y sus órganos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concejo Municipal</li> <li>• Concejos de Distrito</li> <li>• Alcaldía</li> </ul>	Alcaldía
Equipamiento cantonal	Equipamiento para servicios locales de calidad	Interesa rastrear la iniciativa y calidad de respuesta institucional para que las condiciones para la educación, la salud, la recreación, etc. del cantón posea una estructura decorosa, con cobertura y buena dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de infraestructura para servicios de calidad</li> <li>•</li> </ul>	Encargada de Ingeniería
Medio ambiente	Gestión ambiental	Gran parte de la conflictividad local atraviesa temas relacionados con lo ambiental. Es importante en esta perspectiva y también como una de las principales tareas municipales de creación de condiciones para el desarrollo darle seguimiento a la capacidad de gestión local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento de residuos sólidos y líquidos</li> <li>• Sistema de gestión de riesgo ambiental</li> <li>• Proyectos diversos en el área ambiental</li> </ul>	Encargado de Relleno Sanitario
Ordenamiento territorial		La riqueza natural va consustancial con su vulnerabilidad. Los recursos territoriales, vitales para el desarrollo cantonal, muy frecuentemente son recursos estratégicos para el desarrollo del cantón y de áreas circunvecinas, de ahí la relevancia de la calidad y oportunidad de la gestión municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento territorial</li> <li>• Planes de manejo de la Zona marítimo terrestres</li> <li>• Sistema de permisos de construcción</li> </ul>	Encargado de Ordenamiento Territorial y Departamento de ZMT
Política Social local		Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combate a la pobreza</li> <li>• Inclusión de grupos poblacionales</li> </ul>	Promotora Social y Oficina de la Mujer

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTE(S) CLAVE (S)
		y oportunidad. Por tanto será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad de género</li> <li>• Vivienda y espacios públicos</li> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Identidad y cultura</li> <li>• Recreación y deporte</li> </ul>	
Desarrollo económico local		Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Emprendedurismo</li> <li>• Inversión</li> <li>• Comercio y servicios</li> <li>• Seguridad ciudadana</li> </ul>	Coordinación de Planificación Municipal
Servicios públicos		Se trata de tener indicadores y opiniones sobre la calidad, cobertura y oportunidad de los servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos básicos</li> </ul>	Coordinación de Planificación Municipal
Infraestructura vial		La Municipalidad tiene responsabilidad directa sobre parte del desarrollo infraestructural del cantón y sobre otra parte tiene la responsabilidad y la potestad de ejercer control y coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura accesible</li> <li>• Espacios públicos</li> <li>• Infraestructura vial</li> </ul>	Encargada de la Unidad Técnica de Gestión Vial

### 1.3 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

El presente Plan Estratégico Municipal de Garabito 2011-2015 fue posible formularlo por el aporte profesional brindado por las siguientes personas:

**CUADRO No. 1.5 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TECNICO MUNICIPAL**

PERSONA	FUNCION
Jorge Cambronero Vargas	Planificador Municipal
Lilibeth Montoya Navarro	Promotora Social
Karol Peraza Collado	Asistente de la Alcaldía

**CAPITULO II**  
**ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA**  
**MUNICIPAL**



## CAPITULO II. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL

### 2.1 PRESENTACIÓN

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

Esto fue posible a través de la aplicación de un conjunto de instrumentos de análisis de situación y de prospección que actuaron como punto de partida para la formulación del Plan Estratégico Municipal.

De su aplicación ordenada y sistemática así como de la calidad y conocimiento de las agentes municipales que actuaron como informantes claves, se consiguió información precisa y valiosa, de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Las áreas estratégicas municipales que organizan este análisis son:

**CUADRO No 2.1 ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES**

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

<sup>3</sup> Las áreas estratégicas municipales que ordenan el presente Plan Estratégico Municipal han sido homologadas a la clasificación que se recomienda para la formulación de los Planes Operativos Anuales por parte de la Contraloría General de la República, esto para facilitar el proceso de alineación entre el PEM y el POA. Al respecto ver documento: Contraloría General de la República (CGR). "Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las municipalidades y otras entidades de carácter municipal (Ajustada). San José, Costa Rica. Junio 2009" Página 6.

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

A continuación se introduce una síntesis de la información generada que permite reconocer el estado de situación municipal y la prospectiva de su desarrollo particular como institución municipal, a partir de la identificación de sus potencialidades, fuerzas, capacidades y también limitaciones.

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

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

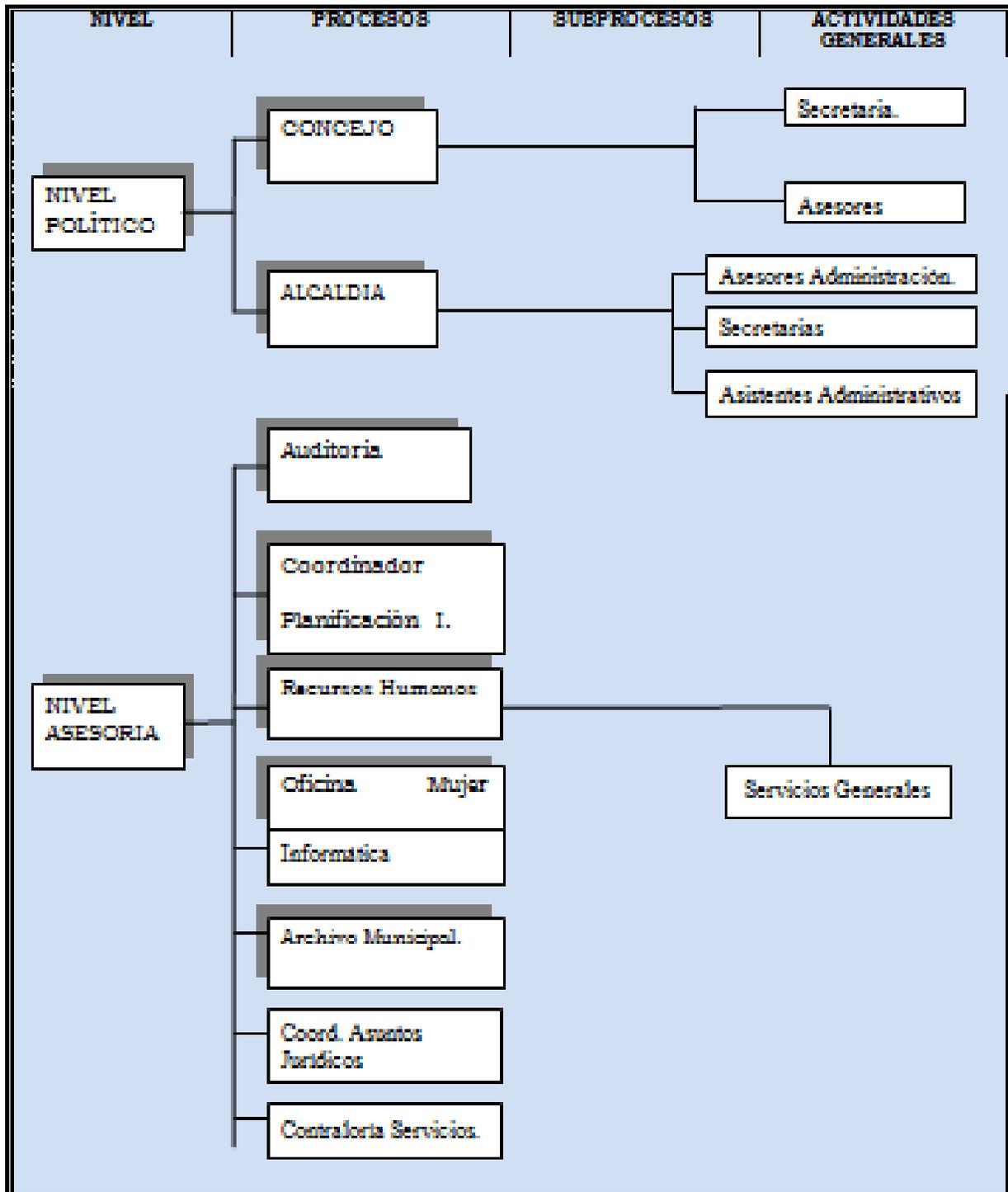
La información se organiza por áreas estratégicas municipales:

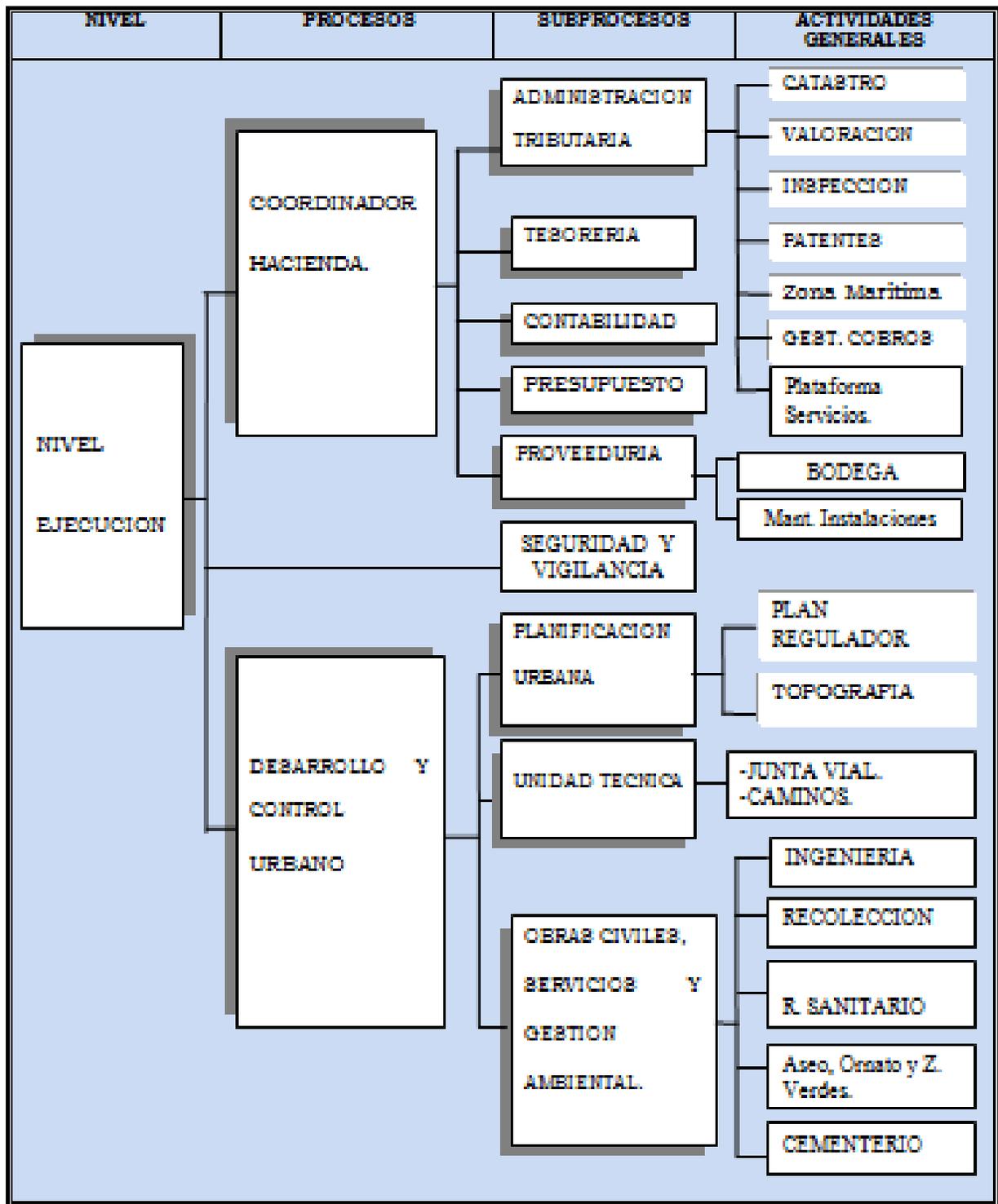
- **Desarrollo Institucional Municipal:** estructura organizativa, síntesis de instrumentos de planificación existentes, descripción de situación de ingresos y egresos municipales, consideraciones sobre los ingresos municipales, consideraciones sobre los egresos municipales, gestión presupuestaria, procesos de adquisición de bienes y servicios, procesos de gestión de proyectos municipales, gestión del recurso humano, coordinación interinstitucional, infraestructura institucional donde se destaca particularmente el tema de la interconectividad y condiciones para el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)
- **Equipamiento cantonal**
- **Medio ambiente**
- **Ordenamiento territorial**
- **Política social local**
- **Desarrollo económico local**
- **Servicios públicos**
- **Infraestructura vial**

## 2.2.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

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

GRAFICO No. 2.1 ORGANIGRAMA VIGENTE DE LA MUNICIPALIDAD





## 2.2.2 PLANES MUNICIPALES EXISTENTES Y SU VIGENCIA

Previa a esta experiencia de formulación del Plan Estratégico Municipal ha existido otros procesos e instrumentos de planificación. Algunos de ellos tienen incidencia en el presente. Por esta razón deben ser conocidos, analizados y asumidos como insumos de trabajo para el presente PEM. A continuación se incorpora una breve síntesis de los mismos. Para mayor detalle consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo #2 **Síntesis de instrumentos de planificación existentes**

**CUADRO No 2.3 SÍNTESIS DE PLANES MUNICIPALES EXISTENTES**

PERÍODO DE VIGENCIA	NOMBRE DEL PLAN	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
Plan de la Alcaldía	2007-2011	<p>“Somos una institución gestora de los servicios públicos que demandan los habitantes. De alto compromiso y credibilidad, impulsora del desarrollo sostenible y el progreso socio - económico del Cantón”. (Misión)  <i>“Ser un municipio eficiente y transparente, con participación de las organizaciones comunales y de amplia vocación turística, haciendo uso de alta tecnología, para satisfacer las necesidades de los usuarios”.</i> (Visión)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Ética en la función</i></li> <li>b. <i>Transparencia en la gestión</i></li> <li>c. <i>Vocación de Servicio</i></li> <li>d. <i>Puntualidad</i></li> <li>e. <i>Responsabilidad</i></li> <li>f. <i>Compromiso y;</i></li> <li>g. <i>Humanista</i></li> </ul> <p><b>1- Área de Modernización de la Corporación Municipal</b>  Objetivo Estratégico:  En el mediano plazo, lograr una Corporación Municipal eficaz y eficiente, con capacidad de aplicación de alta tecnología en sus procesos y; con un Equipo de Gestión y humano que lidere de manera exitosa el cambio, hacia el “Garabito del Futuro”.</p> <p><b>2- Área de Infraestructura Vial</b>  Objetivo Estratégico:  Construir, rehabilitar y mejorar la infraestructura vial, en armonía con el modelo de desarrollo del Cantón e incorporando el factor humano en su diseño y construcción.</p> <p><b>3- Área de Vivienda</b>  Objetivo Estratégico:</p>

PERÍODO DE VIGENCIA	NOMBRE DEL PLAN	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
Plan de la Alcaldía	2007-2011	<p>Proveer de soluciones de vivienda a los sectores de la población más marginados, en coordinación con las instituciones del Estado.</p> <p><b>4- Área de Salud</b> Objetivo Estratégico: Propiciar un modelo de desarrollo en salud, con visión integral y en armonía con aspectos claves del ambiente, la protección de los recursos hídricos, el manejo de los desechos y la salud mental y física de los habitantes del Cantón.</p> <p><b>5- Área de Educación</b> Objetivo Estratégico: Impulsar la educación orientándola a las áreas de crecimiento económico y en igualdad de condiciones para todos los habitantes, proporcionando la infraestructura adecuada, para propiciar una educación actualizada e integral.</p> <p><b>6- Área de Deporte Recreación y Cultura</b> Objetivo Estratégico: Propiciar la práctica del deporte y recreación y; fomentar la actividad cultural, como fuentes de salud física y mental, creando los espacios, la infraestructura y los programas, que faciliten a los habitantes del Cantón, su realización.</p> <p><b>7-Área de Organización Comunal</b> Objetivo estratégico: Impulsar la participación activa y dinámica de las Organizaciones Comunales, en el diseño e implementación del Plan de Desarrollo del Cantón: "Garabito hacia el futuro".</p> <p><b>8- Área de Turismo, Agricultura y Pesca</b> Objetivo estratégico: Fomentar y promover un turismo con visión de futuro, dentro de una estrategia de desarrollo sostenible y procurando los estándares de calidad internacional. En el Area de Agricultura y Pesca, promover iniciativas y soluciones integradas a la industria del turismo.</p> <p><b>9- Área de Seguridad</b> Objetivo Estratégico:</p>

PERÍODO DE VIGENCIA	NOMBRE DEL PLAN	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
Plan de la Alcaldía	2007-2011	<p>Promover y coadyuvar en la creación de cuerpos de seguridad civil, turística y comunitaria, dotándolos de equipos y tecnología moderna, para una labor eficaz y eficiente; con la participación activa y responsable de la ciudadanía.</p> <p><b>10- Área de Ambiente</b> Objetivo Estratégico: Promover una cultura ambiental y la coordinación interinstitucional, para el diseño de programas y políticas ambientales realistas, en armonía con el desarrollo turístico y comercial y la participación activa de las comunidades; propiciando así el desarrollo sostenible.</p> <p><b>11- Área de La Mujer</b> Objetivo Estratégico: Insertar a la mujer en el ámbito social, económico y productivo del Cantón, con equidad de género y brindándole las oportunidades que su condición amerita.</p>
PCDHL Garabito	2010-2020	<p>"Garabito es un cantón económicamente pujante en sus tres distritos, diverso económicamente, con un excelente desarrollo sostenible, donde las capacidades personales y comunitarias se desarrollan de la mano con las instituciones públicas presentes en el cantón, En este cantón las instituciones están al servicio de la comunidad, garantizando buenos caminos en su red vial, atención médica oportuna, mayor nivel educativo para la niñez, los hombres y las mujeres; con buenas oportunidades de empleo, seguridad ciudadana, pero sobre todo honradez y transparencia en la función pública. Además es un lugar seguro para vivir, trabajar y recrearse, donde el desarrollo sociocultural está en función de la creatividad y educación de la comunidad."(Visión)</p> <p>"Los distritos de Tárcoles y Jacó, conforman el cantón de Garabito, que se destaca por su recurso humano, por las instituciones, y empresas integradas al desarrollo comunitario, en un entorno rico en los recursos naturales, además cuenta con un gran potencial turístico. Es una comunidad respetuosa con la naturaleza." (Misión)</p> <p><b>Desarrollo Económico Sostenible</b> Gestionar un mayor progreso económico en el cantón de Garabito, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.</p> <p><b>Educación</b> Mejorar la oferta educativa local, su cobertura y calidad en todo el cantón de Garabito.</p>

PERÍODO DE VIGENCIA	NOMBRE DEL PLAN	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
PCDHL Garabito	2010-2020	<p><b>Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</b> Establecer un programa integral de recuperación, protección y uso de los Recursos Naturales, para el adecuado disfrute de los residentes del cantón así como de los visitantes.</p> <p><b>Desarrollo sociocultural</b> Mejorar los servicios para todos los sectores de la población del cantón como condición necesaria para su desarrollo integral.</p> <p><b>Seguridad Humana</b> Gestionar que la población del cantón cuente con mejor y mayor seguridad humana.</p> <p><b>Infraestructura</b> Generar proyectos integrales de infraestructura para el soporte de las actividades económicas, de la vida comunitaria y familiar de calidad y en armonía con el ambiente.</p> <p><b>Servicios Públicos</b> Garantizar la calidad, cobertura y desarrollo de los servicios públicos para el uso responsable de los habitantes del cantón.</p>
Plan Regulador	Sin Implementación, Previsto para 30 años	<p>“Plan Vial de la Ciudad de Jacó, publicado en la Gaceta #63 del 31 de marzo de 1980, aprobado en la Sesión de Concejo Municipal del Distrito de Jacó, Sesión Extraordinaria N°12, Artículo TERCERO, del 25 de enero de 1980”, (vigente). No tiene reglamento de zonificación. No hay plan regulador en materia de construcciones.</p> <p>Plan regulador costero de playa hermosa 1995 Los anteriores regulan desde el sector que se extiende desde el Hotel Terraza del Pacífico hasta el Bar y Restaurant Backyard (entrada a la calle que se dirige al Refugio.</p> <p>Esquema de uso de suelo Punta Conejo Herradura 1994 proyecto Faro Escondido.</p> <p>Plan Regulador de Usos del Suelo, Sector Norte de Bahía Herradura 1998 Proyecto Marina Los Sueños. Finalmente, es necesario mencionar que, en el marco del proyecto de “Regularización del Catastro y Registro”, financiado por la Unión Europea, es de interés para el proyecto la elaboración de los Planes Reguladores Costeros para la totalidad del Pacífico Centro, la elaboración y/o revisión de los instrumentos que se encuentren actualmente vigentes o en proceso de revisión, todo en aras de regularizar el tema de la Zona Marítima Terrestre, así como de algunas de las áreas urbanas más importantes del Litoral pacífico.</p>

### 2.2.3 INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2009

A continuación se comparte un conjunto de indicadores presupuestarios que permite esbozar un primer acercamiento a la dinámica financiera institucional. Otros indicadores complementarios pueden ser consultados en la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo #3 **Descripción de la situación de ingresos y egresos municipales**.

**CUADRO No 2.4 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA 2009,  
en colones**

INDICADOR	EJECUCION PRESUPUESTARIA 2009
Ingreso total recaudado	¢2,709,830,598.50
Ingreso recaudado/ingreso presupuestado	84%
Ingresos propios/ingresos recaudados	77%
Ingresos totales/habitantes del cantón	¢261,112.99
Gasto total ejecutado	¢2,586,604,729.85
Egresos ejecutados/egresos presupuestados	80%
Gastos de administración/egresos ejecutados	36%
Gastos servicios comunitarios/egresos ejecutados	40%
Gastos servicios comunitarios/habitantes del cantón	¢99,541.74
Monto total morosidad/monto total puesto al cobro	32%

## 2.2.4 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INGRESOS Y PROPUESTAS

Esta información, de carácter más cualitativo, complementa la síntesis del cuadro anterior. Para mayor detalle consultar la sección de **Documentos de Referencia**. Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo **#4 Consideraciones sobre ingresos municipales**.

**CUADRO No 2.5 SÍNTESIS SOBRE SITUACIÓN Y PROPUESTAS PARA LOS INGRESOS MUNICIPALES**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Recaudación tributaria</b>	<p>Se cuenta con catastro fiscal.</p> <p>Los procesos de declaración masiva no han rendido los resultados esperados; se planea próximamente empezar los avalúos por distrito una vez se cuente con las nuevas tablas de valores.</p> <p>Se cree que el estado de morosidad persiste ante el aumento de los imposables de bienes inmuebles, la escasa conciencia tributaria del administrado y deficiencias a lo interno de la organización municipal.</p> <p>La capacidad instalada en materia de inspección es del 60% aprox.</p>	<p>Mejoramiento de los instrumentos así como de las condiciones laborales: Más y mejor espacio, capital humano y recursos.</p> <p>Fomentar la cultura tributaria en la ciudadanía.</p> <p>Control cruzado institucional con Ministerio de Hacienda (Tributación Directa) para obtener datos del valor propiedades en cuanto a la construcción por impuesto solidario.</p> <p>Mayor inyección de presupuesto en la mejora del Departamento de Valoración y Tributario ya que son los generadores del principal ingreso, así como del control de recaudación.</p>
<b>Transferencias</b>	<p>Las necesidades son múltiples, normalmente suelen acrecentarse a la espera de los recursos.</p>	<p>Propuesta en bloque de todas las municipalidades, para cambiar las fechas de giro por parte del Gobierno e Instituciones Públicas.</p>
<b>Ingresos propios</b>	<p>La capacidad que tiene la Municipalidad de generar ingresos propios es del 70% aproximadamente.</p>	<p>Ser más eficientes en la fiscalización en campo, tanto por parte del Depto. de Inspecciones como de la Policía Municipal.</p>
<b>Tarifas de servicios</b>	<p>La Municipalidad es deficitaria en los servicios que presta debido, en parte, a tarifas que no cubren el costo y a la morosidad.</p> <p>La última actualización de las tarifas de servicios fue en Noviembre del 2006.</p>	<p>Contar con las herramientas y más personal en gestión de cobro, además de llevar un control cruzado entre departamentos operativos y administrativos</p> <p>Actualización de las tarifas.</p> <p>Los Departamentos de Recolección y Relleno deben llevar estadísticas de cantidad de tonelaje basura, aseo de vías, a efecto de elaborar estudios de costos y tarifas apegados a la realidad.</p> <p>Levantamiento de inventario: nichos y propietarios en el cementerio.</p>
<b>Patentes</b>	<p>La Ley de patentes actual y su reglamento es la 7173, en vigencia desde el 24 de julio de 1990.</p>	<p>Debe realizarse una reforma ya que en cuanto a montos de patentes es obsoleta. Además es necesario incluir algunos requisitos necesarios. Además de propiciar la elaboración de reglamentos y procedimientos en esta materia.</p>

## 2.2.5 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EGRESOS Y PROPUESTAS

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

**CUADRO No 2.6 SÍNTESIS SOBRE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EGRESOS**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Condiciones generales de los egresos</b></p>	<p>El Departamento de Proveduría realiza las adquisiciones, por tanto deben conocerse y aplicarse las reformas a la ley de contratación administrativa.</p> <p>En técnicas y controles contables se cuenta con Sistema Génesis, además se trabaja en el diagnóstico para implementar las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el 2010, se está capacitando al personal de contabilidad y Coordinación de Hacienda, se han implementado controles de inventarios a cargo del bodeguero, así como inventario de propiedades y valores a cargo de Catastro y Valoración.</p> <p>La sobre-ejecución de proyectos, el desinterés de algunos Departamentos en proporcionar la información oportuna para gestión de cobro, el caso omiso a prevenciones realizadas con antelación por parte de la Coordinación de Hacienda, entre otras causas, ha incidido para que los últimos 2 años se cerrarán con déficit.</p> <p>No existe normativa o procedimientos sobre quiénes y cuando pueden autorizar y ejecutar gastos municipales.</p>	<p>Estricto Control de adquisiciones en apego a la normativa.</p> <p>Adquisición de tecnología que permita detectar inconsistencias a tiempo.</p> <p>Programas de Capacitación al personal, renovación y mantenimiento del equipo y del sistema tecnológico municipal.</p> <p>Se debe contar con un sistema de registro que permita fortalecer el desarrollo de controles contables, además de contar con al menos 2 personas para su mantenimiento.</p> <p>Se sugieren controles a nivel tecnológico y manual para disminuir las prácticas realizadas que inciden negativamente en el déficit.</p> <p>Se deben definir políticas desde el ente decidor e introducir mejoras y/o ajustes en los controles de procedimiento en la tramitación de gestiones de administrados, contratación de bienes y servicios, etc.</p> <p>Es importante la capacitación a los entes de toma decisiones, a efecto de sensibilizar en esta área.</p> <p>Se sugiere la elaboración de manuales y/o reglamentos sobre gastos municipales.</p>
<p><b>Partidas específicas</b></p>	<p>Las partidas específicas se ejecutan llevando a cabo los procedimientos de presentación de proyectos, presupuestación y control de autorizados ejecutores.</p>	<p>Alentar la concertación con Gobierno y Concejos de Distrito para propiciar el que se cuente con los recursos de Gobierno depositados en Caja Única en forma expedita.</p>

## 2.2.6 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: OTROS TEMAS RELEVANTES

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

### CUADRO No 2.7 SÍNTESIS SOBRE ESTADO DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS EN TORNO A TEMAS RELEVANTES CONTENIDOS EN EL ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

#### GESTION PRESUPUESTARIA

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Sistema de presupuestación</b>	<p>Las normas de formulación presupuestaria se aplican conforme las directrices de la Contraloría general de la República.</p> <p>El mecanismo interno de formulación presupuestaria recoge las necesidades a nivel institucional, mismas que son evaluadas por el Alcalde y sus asesores, luego se elabora un borrador que ordena el Alcalde. Dicho borrador se lleva a Comisión de Hacienda y Presupuesto así como los documentos de necesidades. La comisión realiza ajustes y se pasa a aprobación del Concejo Municipal, conjuntamente con el PAO elaborado por el Coordinador de Planificación. Lo anterior en caso de Presupuestos Ordinarios. Cuando son extraordinarios además de lo anterior se cuenta previamente con certificaciones de Tesorería sobre recursos recaudados e ingresos adicionales, así como estimación de todos los rubros, lo que da sólidamente el monto posible a presupuestar. Cuando son modificaciones cada departamento solicita al Alcalde los cambios, éste los valora y autoriza mediante oficio dirigido a la Coordinación de Hacienda para que se elabore el documento, el Alcalde lo somete a aprobación de comisión de Hacienda y Presupuesto para luego ser aprobado por el Concejo Municipal. Toda modificación lleva el criterio de la Coordinación de Planificación.</p> <p>La incidencia de las autoridades municipales y de los Concejos de Distrito en la formulación presupuestaria es escasa. Se han limitado en el pasado a enviar lista de proyectos.</p> <p>No existe participación de los habitantes del cantón y/o sus organizaciones en la formulación presupuestaria.</p> <p>La valoración de la CGR sobre el presupuesto formulado por la Municipalidad para el año 2009 y 2010 ha sido buena en términos generales.</p>	<p>Sería muy útil contar con un reglamento de aprobaciones de documentos presupuestarios.</p> <p>Establecer manuales (Sistema de presupuestación) para recoger todas las actividades, estableciendo plazos para su ejecución.</p> <p>Debe reglamentarse la concertación ciudadana para propiciar la participación de los habitantes del cantón y/o sus organizaciones en la formulación presupuestaria.</p> <p>Se recomiendan mayores controles ingreso vs. gasto, medidas que se están implementado para mejorar la valoración de la CGR sobre el presupuesto formulado por la Municipalidad.</p>

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Sistema de gestión de cobro</b>	<p>En la estructura de gestión de cobro de la Municipalidad se cuenta con un jefe y 2 asistentes.</p> <p>La capacidad de cobro es alrededor del 30%</p> <p>Los índices de morosidad de los últimos tres años:</p> <p>2007=40% 2008= 38% 2009= 34.19%</p>	
<b>Capacidad de ejecución presupuestaria</b>	<p>El porcentaje de ejecución de los últimos 3 años:</p> <p>2007=52% 2008= 81% 2009= 80%</p> <p>% ejecución real vs. presupuesto total</p>	

#### ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</b>	<p>La Municipalidad planifica las compras de acuerdo a la importancia y urgencia que tienen los proyectos que las requieren, en 2 momentos: Cuando se realizan los planes anuales, se planifican actividades y proyectos prioritarios. Sin embargo, como todos sabemos la planificación es una intención de poder hacer las cosas bien, pero en la ejecución, las prioridades pueden variar de acuerdo a los proyectos. En ese momento los encargados pueden cambiar las prioridades y así se van realizando los proyectos.</p> <p>Sobre las herramientas de apoyo como base de datos y sistemas digitales para la gestión de compra de bienes y servicios Garabito cuenta con el sistema GENESIS que integra la Proveeduría con la Contabilidad. Además, a partir de este año,</p>	<p>Capacitar al personal para que conozca como deberá planificar, y hacer centros de planificación en coordinación con los responsables de cada área.</p> <p>Es necesario que exista un inventario de las calles tanto nuevas como de mantenimiento para que se puedan estimar las necesidades futuras de inversión.</p> <p>Asimismo, se requiere un Plan Quinquenal Vial que permita determinar las necesidades de maquinaria presentes y futuras.</p> <p>Dar mayor importancia al tema del archivo físico y digital a largo plazo. Con políticas claras sobre el tema.</p>

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</b></p>	<p>se están utilizando los módulos de inventarios.</p> <p>En relación al archivo digital, el sistema GENESIS cumple esa función. En relación al archivo físico la Municipalidad está haciendo gestiones en inversión para financiar un archivo documental.</p> <p>En realidad, el proceso de compra como una necesidad de la organización, se viene a profesionalizar en la Municipalidad hasta hace poco. La organización debe madurar y comprender la importancia en devolver los impuestos recaudados en inversiones concretas a la comunidad y ello solo se puede lograr por medio de compras. La simplificación de trámites, es un aspecto poco conocido y hasta la fecha estamos preparándonos para empezar a analizar estas acciones.</p> <p>En la adquisición de bienes y servicios para proyectos complejos se aplica la Ley y el Reglamento de Contratación Administrativa, como primer paso. La Municipalidad, posee un documento llamado "SOLICITUD DE MATERIALES" y se utiliza para casi todas las compras de bienes y servicios que se hacen.</p> <p>En caso de compras mucho más complejas, las áreas involucradas, entregan una nota con los requerimientos técnicos requeridos.</p> <p>De la estimación del negocio, se realizan la compra dependiendo de si son compras directas, abreviadas o públicas.</p> <p>De allí se sigue el proceso establecido. En el caso de los carteles de las licitaciones, estos ya han sido probados en su machote principal, por lo que se cambia son las especificaciones técnicas, formas de calificación y garantías, básicamente.</p> <p>En la municipalidad, no hay procedimientos escritos, para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Concejo, Alcalde, unidades administrativas, proveeduría, almacen.etc a pesar de que mucho de ello, se ha solicitado para contrataciones externas, por la falta de tiempo real. Pero la problemática es general en toda la municipalidad.</p>	<p>Incentivar aspectos de coordinación, compañerismo, solidaridad y la necesidad de entender que somos un equipo persiguiendo un mismo objetivo.</p> <p>Para efectos de las licitaciones, la aprobación de las mismas pasa inicialmente por el Concejo Municipal. En algunas ocasiones piensan que se están autorizan carteles lo cual es incorrecto, ya que no tienen las competencias técnicas para ello. Por lo tanto, considero necesario la capacitación a estos entes especializados.</p> <p>Simplificación de trámites.</p> <p>La sistematización de la información, el fortalecimiento de la labor de la Oficina de Planificación son necesarios para agilizar la adquisición de bienes y servicios.</p>

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Capacidades técnicas</b>	Es muy difícil que se pueda tener todas las especialidades. En el caso nuestro incluso, hay aspectos en los cuales se pide concejo a Municipalidades que ya han hecho alguna compra similar. Ejemplo: maquila de asfalto, con donaciones, o bien socios con desarrolladores para llevar a cabo un proyecto específico.	Invertir en la capacidad técnica para el manejo de licitaciones: calidad de los carteles, tiempo de elaboración, conocimiento sobre materia de las licitaciones que evite la consulta a proveedores que vicia las mismas
<b>Condiciones organizativas</b>	En nuestra municipalidad, existe una estructura formal y una informal que trabaja sin haberse modificado. Esto por cuanto la proveeduría depende actualmente de la Coordinación de Hacienda formalmente. Sin embargo, habría que analizar la situación, porque debería ser una Unidad Administrativa general, ya que por control interno estas unidades no deberían ser subalternas una de otra.  La unidad especializada en la compra de bienes y servicios por parte de la Municipalidad es la Proveeduría Institucional.	Revisar la estructura organizativa y adecuarla para atender las demandas de la contratación administrativa  Profesionalizar la Proveeduría Institucional, dignificando los puestos para que exista un mayor compromiso en relación al pago y las actividades realizadas.

#### GESTION DE PROYECTOS MUNICIPALES

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Proceso de formulación y ejecución</b>	En la selección y priorización de proyectos de mediano y largo plazo a ejecutar por áreas el Alcalde los prioriza y los plantea a dos funcionarios.  Las normas, reglamentos, procedimientos para la gestión de proyectos municipales existen en borrador.	Sobre la formulación, ejecución y evaluación de proyectos debe diseñarse una estructura que permita respetar la priorización que se hace de los mismos, evaluar su ejecución y el impacto generado.
<b>Condiciones técnico-administrativas</b>	No existe un sistema que permita evaluar la calidad e impacto de los proyectos ejecutados, ni una unidad especializada en la gestión de proyectos, no existe claridad de que los proyectos estén en concordancia con las condiciones estructurales y funcionales de la Municipalidad-capacidad organizativa y recursos disponibles, hace falta avanzar en el proceso de formulación de proyectos, el estudio de factibilidad de mercado, financiera, administrativa, ambiental, análisis de riesgo, entre otros.	Definiendo la estructura y asegurar los recursos.
<b>Recurso humano</b>	Existe el recurso humano idóneo para asumir tareas de planificación.	Debe ampliarse la oferta de capacitación adecuada para cumplir con su trabajo, y sensibilizar sobre la importancia de la planificación en cada nivel de la organización.

## GESTION DE RECURSOS HUMANOS

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Planificación y organización</b>	<p>Existe un reglamento interno que regula las normativas disciplinarias.</p> <p>La organización de trabajo se establece por procesos y subprocesos, no existen manuales de procedimientos, sin embargo se llevan actividades con pasos de acuerdo a lo establecido por ley.</p>	<p>Actualizaciones de reglamentos en materia disciplinaria y ética.</p> <p>Realizar por cada departamento un manual de procedimientos.</p>
<b>Condiciones de desarrollo</b>	<p>No existe actualmente una planificación para el desarrollo del recurso humano municipal, sin embargo cada año se analizan las plazas que deben crearse.</p> <p>La relación entre la planificación institucional y la planificación del desarrollo del recurso humano es escasa, no obstante se intenta que los objetivos generales de la institución formen parte de los objetivos de Recursos Humanos.</p> <p>Los mecanismos de contratación que funcionan en la Municipalidad constan en el Código Municipal capítulo IV.</p> <p>Deben mejorarse los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación del personal municipal.</p>	<p>Iniciar con un proceso de planificación de las necesidades de recurso humano de acuerdo a las necesidades de la institución y de los contribuyentes.</p> <p>Unificar la planificación tanto institucional como del capital humano.</p> <p>Formulación de un reglamento de selección y reclutamiento.</p> <p>Deben mejorarse los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación del personal municipal.</p>

## COORDINACION INTERINSTITUCIONAL E INTERMUNICIPAL

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Coordinación interinstitucional</b>	El Consejo Cantonal de Coordinación Institucional no se encuentra integrado al día de hoy.	Se debe estructurar el CCCL y establecer sus funciones y responsabilidad.
<b>Coordinación intermunicipal</b>	La Municipalidad de Garabito está afiliada a la Federación de Municipalidades del Pacífico (FEMUPAC).	Se deben conformar equipos de trabajo permanentes.
<b>Red de conectividad intermunicipal</b>	El estado de avance y el uso de la red de conectividad intermunicipal es nulo.	Se deben acelerar los procesos y definir las acciones necesarias.

## INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Interconectividad</b>	<p>Los proyectos en el campo de las tecnologías de información requieren de la mejora de la red y equipo disponibles.</p> <p>Se tiene disponibilidad de personal capacitado para las tecnologías de información, no obstante, en un aspecto tan importante como los Centros Inteligentes que recientemente ha ofrecido la Municipalidad a la comunidad el personal de Informática municipal no se encarga de ellos directamente lo cual ha redundado en un inadecuado mantenimiento de los mismos y la falta de condiciones para que funcionen.</p>	<p>Asignar un presupuesto a Informática.</p> <p>Incluir a Informática en el organigrama institucional.</p> <p>Capacitación constante al personal</p>
<b>Infraestructura municipal</b>	<p>Es necesario asignar un espacio adecuado a la oficina/departamento de informática.</p> <p>El estado de la red eléctrica para dar soporte a la red de interconectividad es malo, no obstante el estado de la red de cableado estructurado para soporte de la red de interconectividad es bueno.</p>	<p>Ampliación o construcción del espacio.</p> <p>Se debe mejorar o cambiar la red existente.</p> <p>Se debe asignar un espacio adecuado (oficina de servidores).</p> <p>Se debe avanzar en el mejoramiento del espacio para atención del público y brindar otras opciones para Centros Inteligentes y una Biblioteca Municipal.</p> <p>Se debe avanzar en los sistemas de resguardo de la información y la seguridad de la infraestructura.</p>

## SISTEMA DE TRANSPARENCIA DE LA GESTION MUNICIPAL

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Métodos de transparencia y anticorrupción</b>	<p>El nivel de aplicación de la normativa contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito y leyes de control interno ha sido regular.</p> <p>Los Alcaldes y los regidores realizan declaraciones patrimoniales.</p> <p>Los procesos de contratación administrativa se dan de acuerdo a los montos y al presupuesto.</p>	<p>Se debe aplicar la normativa, automatizar los sistemas y generar la contabilidad de doble partida.</p>
<b>Credenciales de autoridades (Alcaldía, regidores, síndicos, propietarios o suplentes)</b>	<p>No han acontecido pérdidas de credenciales en la presente administración de Concejo.</p>	
<b>Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)</b>	<p>El grado de avance del Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) es nulo.</p>	<p>Adquirir el programa y sensibilizar a los funcionarios.</p>

## VINCULOS ENTRE INSTANCIAS MUNICIPALES Y LA CIUDADANIA

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Concejos de Distrito</b>	El vínculo entre la Alcaldía y el Concejo con los Concejos de Distrito es de coordinación, se ha logrado sacar adelante los proyectos.	Ampliar los concejos de Distritos y miembros, salarios para los miembros de los concejos
<b>Concejo Municipal</b>	El funcionamiento del Concejo Municipal al ser un órgano político todo depende de la capacidad y visión de cada uno de los miembros del Concejo para lograr los acuerdos que favorezcan a la comunidad y el cantón.	Darle mayor poder de actuación y decisión al Alcalde el cual fue nombrado por la comunidad para poder agilizar la función Municipal y poder agilizar las comunidades.
<b>Alcaldía</b>	La relación con las instancias políticas y administrativas es óptima de acuerdo a la situación que cada alcalde hereda.  El grado de avance del plan de la Alcaldía es excelente políticamente 90%.	Menos entramiento legal para poder proceder a remoción de personal cuando este no ejerce su función en conformidad perfil requerido.  Mayor participación de la parte del Concejo Y Distritos para llevar a cabo la función propia del proyecto.
<b>Espacios y mecanismos de participación ciudadana</b>	Los espacios y mecanismos para la participación ciudadana: audiencias, cabildo, plebiscito, referéndum, iniciativa popular, etc.)Las audiencias son muy utilizadas, siempre bien recibidas, quejas, sugerencias, peticiones, siempre y cuando tengan o sean acorde con la ley de las audiencias únicas que manejamos.	Mayor participación ya que las audiencias se reciben cada 15 días ampliarlas cada semanas y ampliar el lapso ya que el tiempo es de 15 minutos

### 2.2.7 ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

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

**CUADRO No 2.8 SÍNTESIS SOBRE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p align="center"><b>Promoción de la infraestructura para garantizar servicios públicos de calidad</b></p>	<p>La Municipalidad desarrolla proyectos para garantizar servicios de calidad en educación, salud, servicios públicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos habitacionales</li> <li>- Construcción de EBAIS</li> <li>- Construcción de Centros Inteligentes</li> <li>- Programas de reciclaje</li> <li>- Programas de limpieza de ciudad y playa</li> <li>- Otros</li> </ul>	<p>Obtener el contenido presupuestario para adquirir terrenos faltantes y depurar los listados para seleccionar los beneficiados definitivos en los proyectos de vivienda.</p> <p>Planificación institucional alineada al desarrollo de la salud de la localidad. Contándose con el aumento de presupuesto en rubros tan esenciales como estos, además de contar con soporte interinstitucional.</p> <p>Mayor contenido económico municipal en estos rubros, coordinación con centros educativos para ver necesidades en núcleos familiares específicos y en cuanto mejoras en infraestructura. Canalización de financiamiento de ONG s y provenientes de alianzas publico- privadas.</p>
<p align="center"><b>Infraestructura accesible</b></p>	<p>Adecuación de la planta física propia de la Municipalidad.</p> <p>Compra de equipamiento para centros del adulto mayor o menores de edad que presentan condición de discapacidad.</p> <p>Ordenamiento de construcciones en cuanto a la obligación de cumplir con la Ley 7600.</p>	<p>Desarrollar las mismas actividades con el ajuste de los avances aprendidos, además del fomento del Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial para Garabito (PRSEG)</i> donde se amplíe el espectro de colaboradores empresariales en estas ramas de inclusión.</p>
<p align="center"><b>Espacios públicos</b></p>	<p>Proyectos para ampliar, mejorar y mantener la infraestructura de los espacios públicos del cantón:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parques</li> <li>- Ciclo vías</li> <li>- Áreas de Recreación</li> <li>- Área de baños y duchas</li> <li>- Área de parqueos</li> <li>- Otros</li> </ul>	<p>Actualmente se encuentra en Investigación y análisis en cuanto al presupuesto necesario para hacer realidad el uso de estos espacios públicos con respecto a la necesidad del pueblo y la población turística.</p>

## 2.2.8 ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

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

**CUADRO No 2.9 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN TORNO AL MEDIO AMBIENTE**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Tratamiento de residuos sólidos y líquidos</b>	<p>Los depósitos de residuos sólidos son tratados en trincheras para su debida clasificación de productos aprovechables reciclables y lo que es basura se compacta y tapa con tierra diariamente.</p> <p>Hace falta crear conciencia en el tema de manejo de gases y lixiviados.</p> <p>Las tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos fueron actualizadas por última vez en el año 2006.</p>	<p>Es necesaria la planificación y estudios, crear conciencia de la necesidad de tratar los desechos sólidos eficientemente.</p> <p>Creación de políticas ambientales.</p> <p>Tratamiento de aguas negras y servidas.</p>
<b>Proyectos diversos en el área ambiental</b>	<p>Actualmente contamos con el programa Garabito Recicla, que consiste en aprovechar los desechos sólidos, poder clasificarlos y darles un nuevo uso de tal manera que no contamine el medio ambiente.</p>	<p>Incentivar e informar a la población sobre la importancia del programa de reciclaje en el cantón de Garabito y la ley de manejo de residuos sólidos.</p> <p>Creación de políticas ambientales.</p> <p>Declaración e identificación de cuencas hidrográficas de interés público.</p>
<b>Sistemas de emergencia</b>	<p>Se desconocen los programas y la capacidad de respuesta municipal para la gestión integral del riesgo socioambiental.</p>	<p>Se debe empezar por buscar prioridades en cuanto a estos temas y darles seguimiento.</p>

## 2.2.9 ÁREA ESTRATÉGICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

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

**CUADRO No 2.10 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Ordenamiento territorial</b>	<p>La Municipalidad de Garabito cuenta con un profesional a tiempo completo especialista en el tema del Ordenamiento Territorial. Además cuenta con una comisión Multi e Interdisciplinaria encargada de brindar seguimiento a todos los procesos de Ordenamiento Territorial que se desarrollen dentro del cantón.</p> <p>Se cuenta con una Comisión de Plan Regulador debidamente instituida y al mismo tiempo con la participación integral de distintos actores sociales y económicos de la comunidad.</p>	<p>Se debe crear el Proceso de Desarrollo y Control Urbano dentro del cual deben de existir creados y fortalecidos los departamentos de Ingeniería y Construcciones y el Departamento de Plan Regulador. Este último además del seguimiento de los Planes Reguladores en cuanto a su ejecución y puesta en vigencia, tendrá la obligación de velar por el cumplimiento y actualización constante del mismo.</p> <p>Publicar el Reglamento de Participación ciudadana.</p>
<b>Planes de manejo de la zona marítimo terrestre</b>	<p>Se debe mejorar el grado de conocimiento sobre la normativa de uso y manejo de la ZMT.</p> <p>Actualmente se cuenta con 2 funcionarios a cargo de ZMT y para trabajo de campo se coordina con la Policía Municipal.</p>	<p>Creación del Plan Regulador y Planes Reguladores Costeros.</p> <p>Se debe mejorar el sistema de información y ampliar la capacidad del Departamento/Oficina.</p>
<b>Sistema de permisos de construcción</b>	<p>Para autorización de permisos de construcción actualmente se utiliza el reglamento de construcciones del INVU, pero se está en proceso de aprobar uno para la Municipalidad.</p> <p>El proceso de inspección de construcciones inicia cuando llega una solicitud se revisa y se incluye en el sistema y se debe hacer una inspección previa (verificando retiros).</p>	<p>Eliminar requisitos que anteriormente ya han sido presentados a otros departamentos (ej. Catastro).</p> <p>Lo ideal sería hacer una inspección previa, 2 durante la ejecución y 1 de obra terminada.</p> <p>Se necesita más tecnología y aplicación del expediente digital único para agilizar y mejorar la calidad de los trámites.</p>

## 2.2.10 ÁREA ESTRATÉGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

**CUADRO No 2.11 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE POLITICA SOCIAL LOCAL**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Combate a la pobreza</b>	Se cuenta con un presupuesto especial para paliar la pobreza dentro del Cantón. Este presupuesto de Ayuda Social Y Emergencias (5.02.28) apoya sectores en pobreza extrema ubicados por la Oficina de la Mujer, la Alcaldía, la Comisión de Concejo Municipal de Bienestar Social, el IMAS o bien el Promotor Social.	Desarrollar el Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial para Garabito (PRSEG)</i>
<b>Proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales</b>	La Municipalidad de Garabito ha desarrollado dentro de su planta física adecuaciones según lo indica la <b>Ley 7600</b> (rampas y accesos, servicios sanitarios amplios en un primer piso y próximamente un ascensor municipal) respecto de la temática discapacidad externamente se consigue en coordinación entre la Municipalidad, el Centro Diurno y la Junta de Protección Social la compra de sillas de ruedas para menores discapacitados(as). En el área de niñez y población migrante se cuenta con dos instancias interinstitucionales que brindan soporte, estas son el Comité de Estudio del Niño, Niña y Adolescente Agredido y la Red de Violencia Intrafamiliar de Garabito.	Coordinar según una política social local de largo plazo, el avance en cada PAO anual.  Además de dinamizar las APP dentro la comunidad cantonal.
<b>Equidad de género</b>	Para promover la equidad de género y la participación integral de las mujeres se ha establecido contacto con casa presidencial para ser tomados en cuenta con respecto a le decreto sobre redes de cuidado, proyecto imprescindible para mejorar la calidad de vida de las mujeres del cantón.  Además de contacto directo con departamento de Recursos Humanos de Hoteles con el objetivo de referir mujeres para ocupar puestos laborales y Ferias Laborales  Coordinación de cursos de capacitación con el INA con la finalidad de subir el nivel de escolaridad y la preparación técnica de las mujeres del cantón.	Generar un ambiente de retroalimentación. En el que se generen ganancias de tipo social para cada uno de los participantes. Vender la idea.  Crear un área de bolsa de empleo en el Municipio como un departamento más. Creación de un centro de capacitación en el cantón.  Construcción de Centros colaboradores del INA, es decir aulas con distintos objetivos que sean organizadas por el municipio y que el INA solo certifique la capacitación. Ej.: Centros Inteligentes.

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>Organización y empoderamiento de grupos de mujeres con miras a convertirse en cooperativas</p> <p>Atención diaria a necesidades varias de las usuarias en áreas: legales, inclusión social, referencias, atención por violencia intrafamiliar, necesidades económicas, entre otros. Se necesita el terreno para que el INA pueda construir un espacio físico.</p>	<p>Constitución de un albergue para mujeres víctimas de violencia. Esto porque un momento a la semana hace insuficiente la respuesta ante situaciones de emergencia. Por otro lado la Violencia Intrafamiliar es un flagelo social que necesita atención integral y continua para poder superarla.</p> <p>Refuerzo de la Oficina con una abogada, una Trabajadora Social.</p> <p>Crear una plataforma de atención a nivel Social que maneje más recursos económicos y más personal</p>
<b>Vivienda y espacios públicos</b>	<p>La Municipalidad con el presente Gobierno Local trata de conseguir dos proyectos habitacionales.</p>	<p>Obtener el contenido presupuestario para adquirir terrenos faltantes y poder depurar los listados anotados para seleccionar los beneficiados definitivos.</p>
<b>Salud</b>	<p>Se ha desarrollado la construcción de dos EBAIS para desconcentrar servicios; se han generado continuas barridas contra el Dengue, limpiezas de ciudad y playa, recolección diaria de basura domestica y la implementación del Programa de Reciclaje Municipal.</p>	<p>Planificación institucional alineada al desarrollo de la salud de la localidad. Contándose con el aumento de presupuesto en rubros tan esenciales como estos, además de contar con soporte interinstitucional.</p>
<b>Oferta educativa</b>	<p>La Municipalidad ha desarrollado la Creación de la Policía Municipal brindando el recurso humano capacitado y uniformado necesario para el contexto presente. Se pretende impactar positivamente en la comunidad y fortalecer la labor de otras Policías del Área.</p> <p>Se apoyan a 100 colegiales con la designación de becas mensuales para subsidiar las pobres condiciones para estudiar, se trata de fomentar que los estudiantes en este programa obtengan buenos resultados académicos.</p> <p>La Municipalidad ha tramitado por casi dos años la apertura de un CINDEA en Garabito o al menos de una Secundaria Abierta que facilite el acceso a la educación de personas mayores de 18 años.</p>	<p>Aumentar el número de activos policiales con mayor capacitación.</p> <p>Fomentar otras áreas de seguridad comunitarias contempladas en el PRSEG.</p> <p>Ampliar la cantidad de becas y abarcar primaria.</p> <p>Invertir en las adecuaciones de los centros de educación según la Ley 7600.</p> <p>Nuevas coordinaciones con los departamento respectivos del MEP.</p>
<b>Identidad y cultura local</b>	<p>Existe una Comisión de Cultura en el Concejo Municipal encargada de esta temática, la cual desarrolla ferias, talleres y otros.</p>	
<b>Recreación y deporte</b>	<p>Se ha implementado el apoyo al Comité Cantonal de Deportes en los programas y actividades desarrollados subsidiándolos con una parte del Presupuesto Municipal.</p>	<p>Fortalecer el deporte y la recreación con la construcción de más espacios de convivencia social en la comunidad y en los Centros Educativos.</p>

## 2.2.11 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

**CUADRO No 2.12 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA EN TORNO AL ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Empleo</b>	Entre los proyectos que se desarrollan para promover el empleo a nivel cantonal para los diversos sectores sociales del cantón está la creación de una Zona Franca.	Incentivar las innovaciones para producir.
<b>Emprendedurismo</b>	No se desarrolla ningún proyecto para promover la empresariedad y la competitividad cantonal o apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa del cantón.	Atracción de centros de capacitación técnicos. Identificar Potenciales.
<b>Inversión</b>	Entre los proyectos que se desarrollan para abrir la inversión a nivel cantonal están los de Seguridad Ciudadana y la construcción de un Bulevar.	Expandir los servicios. Ejecutando la Obra.
<b>Comercio y servicios</b>	Entre los proyectos que se desarrollan para promover el comercio y los servicios del cantón esta el de agilidad de tramitología a través del Convenio Colegio de Ingenieros y Arquitectos.	Expansión Tecnológica.

## 2.2.12 ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

**CUADRO No 2.13 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE SERVICIOS PÚBLICOS**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<b>Servicios públicos básicos</b>	<p>El municipio coordina con las instituciones para su ejecución. Ejemplo del ICE, CECIS, para un mayor conocimiento tecnológico en comunidades como: Tárcoles.</p> <p>Vía convenio se le traslado al AYA, el Servicio de Agua.</p> <p>Otros como el transporte público, se le brinda un buen mantenimiento vial.</p> <p>Los servicios públicos que brinda la municipalidad directamente son:</p> <p>Se impulsa el reciclaje, en la etapa de educación a nivel de escuela, colegio y comercio.</p> <p>La Contraloría de Servicios, que ha resuelto casi el 95% de los asuntos presentados en su mayoría por una mala atención de lo solicitado.</p> <p>La Plataforma de Servicios, en donde se concentra la tramitología hacia las dependencias.</p> <p>Seguridad comunitaria, para disminuir la incidencia delictiva.</p> <p>Otros como el Alcantarillado se encuentran en anteproyecto para desarrollarlo.</p> <p>La construcción de EBAIS: Tárcoles Lagunillas para desconcentrar atención medica y evitar los desplazamientos.</p> <p>Recolección y Tratamiento de Desechos sólidos.</p> <p>Aseo de Vías y Zonas verdes</p>	<p>Expandir esas iniciativas a otros lugares como: Playa Hermosa y Quebrada Amarilla.</p> <p>Reducir costos de operación, inyectar recursos como: equipo, personal, financiero y tecnológico.</p>

## 2.2.13 ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

**CUADRO No 2.14 SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA VIAL**

TEMA	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Infraestructura vial</b></p>	<p>Los elementos más importantes del plan vial cantonal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización del inventario vial.</li> <li>-Análisis de caminos públicos que no cuentan con los derechos de vía de 14M.</li> <li>-Creación de reglamentos internos en materia de construcción de aceras, alineamientos, rupturas de calles, entre otros.</li> <li>-Demarcación vial, áreas de parqueos y ordenamiento vial.</li> <li>-Establecer horarios de descarga.</li> <li>-Rutas de circulación de transporte público.</li> <li>-Inclusión del Plan Vial en el Plan Regulador.</li> </ul> <p>La creación de un Plan Vial en Garabito inicio durante la administración pasada, sin embargo, no se continuó con el proceso.</p> <p>Se debe trabajar en mejorar la colaboración de las oficinas regionales de las instituciones del Estado en materia de vialidad.</p>	<p>Retomar el proyecto y finalizarlo.</p> <p>Dialogo entre Municipalidades e instituciones del Estado.</p> <p>Se debe trabajar en mejorar la colaboración de las oficinas regionales de las Instituciones del Estado.</p> <p>Incluir más la modalidad de convenios entre Instituciones.</p>

# CAPITULO III

## ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO



## **CAPITULO III. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO**

### **3.1. PRESENTACIÓN**

La Estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal y de su alineación con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2010-2020 recientemente formulado por la ciudadanía y acogido por el Concejo Municipal.

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

### **3.2. LA VISIÓN MUNICIPAL**

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

La visión permite trabajar juntos, con direccionalidad, por esa municipalidad que sea capaz de responder a las aspiraciones, demandas y potencialidades de un cantón.

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

- La normativa en torno al régimen municipal,
- El perfil o estado de situación de la municipalidad
- Las aspiraciones y propuestas de desarrollo que emanan de la ciudadanía y que perfilan una ruta cantonal de desarrollo humano y que se encuentran plasmadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2010-2020

#### **CUADRO No.3.1 VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE GARABITO**

"El cantón de Garabito se ha constituido en un municipio desarrollado socio-económico, cultural y ambientalmente, donde la diversidad cultural amplía las posibilidades de aprovechamiento de las capacidades locales y es un espacio potencial de atracción residencial y turística".
--

### 3.3. LA MISIÓN MUNICIPAL

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

A continuación se registra la misión que de manera participativa y concertada se definió:

#### CUADRO No.3.2 MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE GARABITO

"La Municipalidad de Garabito es una institución con credibilidad social, comprometida con el desarrollo humano local sostenible y el fortalecimiento del progreso cantonal con base en la ampliación de las capacidades y oportunidades ciudadanas y la prestación eficaz de servicios de calidad".

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

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

En este sentido interesa direccionar el aporte de la Municipalidad.

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

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

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

**CUADRO No.3.3 VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL**

VALORES	PRINCIPIOS
Ética en la función	Participación ciudadana
Disciplina	Vocación de servicio
Honestidad	Ampliación de las oportunidades y capacidades
Solidaridad	Capacidad y eficiencia institucional
Eficiencia	Distribución de la riqueza
Equidad	Desarrollo ambientalmente sostenible
Responsabilidad	Garantía de derechos y deberes
Respeto a los derechos de los otros	Convivencia democrática
Libertad	Resguardo de la identidad local
Identidad	Acceso a la información
Igualdad	Seguridad ciudadana
Paz	

### 3.5. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO

A continuación se explicita el propósito que se persigue con la elaboración del presente Plan Estratégico Municipal:

Desarrollar un proceso de planificación institucional de mediano plazo que permita desarrollar las capacidades de gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana.

### 3.6 POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Esta parte del Plan Estratégico Municipal (PEM) garantiza que haya coherencia interna entre la visión y la misión, los valores y principios con la estrategia a seguir en la gestión y acciones municipales concretas.

Esa coherencia interna viene dada por la relación medio/fin: de las acciones hacia la visión y por una relación fin/medio en el sentido inverso.

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

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

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

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

Las **líneas de acción** definen con precisión ideas concretas, iniciativas, alternativas que se han considerado prioritarias para orientar el cambio. Permiten, en un futuro, pensar y organizar las actividades que hay que hacer para lograrlo, quienes las harán, qué recursos requieren y qué tiempo requieren. 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 organizarán las políticas, los objetivos y las líneas de acción a partir de las diferentes áreas estratégicas municipales que conforman el Plan Estratégico Municipal:

**CUADRO No.3.4 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

**Políticas:**

- Fortalecimiento y mejora de las estructuras internas que le dan coherencia a la actuación municipal.
- Impulso de la credibilidad social y el compromiso institucional en la gestión municipal de calidad y en observancia del bien ciudadano.

**Objetivo General:**

- Optimizar el sistema interno de la organización municipal incidiendo positivamente en la simplificación de trámites y prestación de servicios de calidad oportunos.
- Mejorar las condiciones laborales institucionales promoviendo la cultura organizacional, la planificación estratégica y la capacitación constante.
- Contribuir en la activación y el fortalecimiento del accionar ciudadano en la gestión municipal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Mejorar las condiciones del Sistema de Ingresos Municipales en beneficio de la organización interna y de los administrados.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la estructura del catastro municipal adecuando el espacio físico, adquiriendo equipo tecnológico y mejorando el recurso humano, a fin de hacerlo un instrumento accesible y eficiente.</li> <li>• Fomentar la cultura tributaria en el administrado con publicidad seria sobre cumplimiento de obligaciones.</li> <li>• Implementar el control cruzado institucional con el Ministerio de Hacienda (Tributación Directa) para obtener datos del valor propiedades en cuanto a la construcción por impuesto solidario.</li> <li>• Contar con tecnología y más recurso humano para atender la demanda de necesidades en el Depto. de Valoración mediante la inyección de presupuesto a esta área y la Tributaria.</li> <li>• Contratar al menos 8 funcionarios más (3 en cobros, 3 inspecciones, 2 en Bienes Inmuebles); además un abogado en materia tributaria lo anterior, por medio de cambios en estructura organizativa y de espacio físico.</li> <li>• Favorecer mayor capacitación y herramientas de trabajo en materia de inspección (transporte), así como recurso humano.</li> <li>• Fomentar la propuesta en bloque de todas las municipalidades, para cambiar las fechas de giro de las Transferencias por parte del Gobierno e Instituciones Públicas.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser más eficientes en la fiscalización en campo, tanto por parte del Depto. Inspecciones como el de Policía Municipal a través de la concertación de propuestas con el Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo Alcalde (ingresos por cuenta propia).</li> <li>• Realizar un control cruzado entre departamentos operativos y administrativos, que los Depto. Recolección y Relleno emitan estadísticas de cantidad tonelaje basura, aseo de vías, a efecto de elaborar estudios de costos y tarifas apegados a la realidad.</li> <li>• Realizar una reforma u otra ley de patentes ya que en cuanto a montos es obsoleta, además es necesario incluir algunos requisitos necesarios y actualizar el reglamento vigente.</li> </ul>
<p><b>Implementar mejoras en la gestión de los egresos municipales mejorando el recurso.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones laborales (capacitación, tecnología y espacio) de todas las Áreas que pertenecen a Hacienda para propiciar la adecuada gestión y atención al público.</li> <li>• Mejorar el espacio físico de la Proveduría.</li> <li>• Contar en el Área Contable con un sistema de registro que permita fortalecer el desarrollo de controles y asignar al menos 2 personas para su mantenimiento.</li> <li>• Definir políticas con el fin de sensibilizar en materia de déficit presupuestario.</li> <li>• Elaborar normativas o reglamentos precisos sobre quiénes y cuando pueden autorizar y ejecutar gastos municipales.</li> <li>• Disponer del recurso "partidas específicas" en Caja Única de forma expedita a través de la concertación con Gobierno y Concejos de Distrito.</li> </ul>
<p><b>Aplicar nuevas herramientas sobre la gestión presupuestaria que permitan regular y maximizar el recurso.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un reglamento de aprobaciones de documentos presupuestarios y manuales para recoger todas las actividades, estableciendo plazos para su ejecución.</li> <li>• Reglamentar la concertación ciudadana para apertura de la participación de los habitantes del cantón y /o sus organizaciones en la formulación presupuestaria.</li> <li>• Implementar mayores controles ingreso vs. gasto.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Desarrollar los procesos de adquisición de bienes y servicios aprovechando los recursos y mejorando la cualificación de los funcionarios a su cargo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un inventario de las calles tanto nuevas como de mantenimiento para que se puedan estimar las necesidades futuras de inversión.</li> <li>• Formular un Plan Vial Quinquenal para determinar las necesidades de maquinaria.</li> <li>• Concientizar sobre la importancia de la planificación a todo nivel de la organización para la gestión de compra de bienes y servicios.</li> <li>• Invertir en el área de archivo a todo nivel, desde capacitaciones, ampliación del espacio físico así como mobiliario y equipo adecuado.</li> <li>• Incentivar aspectos de coordinación, compañerismo, solidaridad y trabajo en equipo persiguiendo un mismo objetivo.</li> <li>• Trabajar en la simplificación de trámites.</li> <li>• Generar los procedimientos y ponerlos en práctica sobre normas y procedimientos para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Concejo, Alcalde, unidades administrativas, proveeduría, almacén, .etc.</li> <li>• Coordinar con otras municipales o entes estatales con capacidad técnica para el manejo de licitaciones: calidad de los carteles, tiempo de elaboración, conocimiento sobre materia de las licitaciones que evite la consulta a proveedores que vicia las mismas.</li> <li>• Revisar y actualizar los procesos para atender las demandas de la contratación administrativa.</li> <li>• Realizar un estudio de puestos para profesionalizar la Proveeduría Institucional.</li> </ul>
<p><b>Inducir procesos de planificación integrales en la gestión de proyectos municipales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir una estructura y crear la unidad para selección y priorización de proyectos de mediano y largo por áreas. Dicha Unidad debe asumir el proceso de formulación de proyectos, el estudio de factibilidad de mercado, financiera, administrativa, ambiental y el análisis de riesgo.</li> <li>• Documentar y aplicar normas, reglamentos, procedimientos para la gestión de proyectos municipales.</li> <li>• Diseñar e implementar un sistema que permita evaluar, controlar y realimentar los procesos en la formulación, aprobación y ejecución de un proyecto.</li> <li>• Aplicar la normativa vigente y respetar el rol de cada responsable institucional, priorizar, sensibilizar y concretar cada proyecto hasta el final.</li> <li>• Especificar la estructura y asegurar los recursos para que los proyectos estén en concordancia con las condiciones estructurales y funcionales de la Municipalidad-capacidad organizativa y recursos disponibles.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Renovar los procesos de gestión de recursos humanos desde la selección del personal, la evaluación del desempeño y la capacitación constante.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los reglamentos en materia disciplinaria y ética.</li> <li>• Realizar por cada departamento un manual de procedimientos.</li> <li>• Iniciar con un proceso de planificación de las necesidades de recurso humano de acuerdo a las necesidades de la institución y de los contribuyentes.</li> <li>• Unificar la planificación tanto institucional como del capital humano.</li> <li>• Establecer un reglamento de selección y reclutamiento.</li> <li>• Implementar un sistema de evaluación de desempeño moderno, con entrenamiento y cultura.</li> <li>• Implementar un sistema moderno que facilite el trabajo de planillas con eficacia y eficiencia.</li> <li>• Iniciar un plan de capacitación adecuado para toda la municipalidad.</li> <li>• Actualizar el manual de puestos y realizar un estudio de las funciones que realizan todos los funcionarios(as) de la municipalidad.</li> <li>• Introducir habilidades y capacitación en tecnologías de la información.</li> </ul>
<p><b>Apoyar las acciones necesarias que faciliten y fortalezcan la coordinación interinstitucional e intermunicipal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar y establecer las funciones y responsabilidades del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.</li> <li>• Establecer una agenda de acción conjunta para los CCCI.</li> <li>• Generar la normativa que asegure el compromiso entre las instituciones del sector público con presencia local y la municipalidad.</li> <li>• Fomentar otras iniciativas para fortalecer la Federación de Municipalidades u otros organismos intermunicipales.</li> <li>• Definir acciones para que entre en funcionamiento la red de conectividad intermunicipal.</li> </ul>
<p><b>Mejorar la infraestructura municipal asignando el espacio y el recurso necesario para las diferentes áreas y los diferentes intereses por los cuales vela la Municipalidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar un presupuesto a Informática.</li> <li>• Incluir a Informática en el organigrama institucional.</li> <li>• Contratar el personal o empresa especializada para mejorar la red eléctrica de soporte a la red de interconectividad.</li> <li>• Asignar un espacio adecuado (oficina de servidores) en miras de mejorar el estado de la red de cableado estructurado para soporte de la red de interconectividad.</li> <li>• Plantear el diseño y construcción de la Biblioteca Municipal.</li> <li>• Asignar a un funcionario para el inventario de edificaciones municipales.</li> <li>• Contratar más guardas que resguarden la infraestructura municipal.</li>   <li>• Considerar alguna empresa especializada en respaldo de la información.</li> </ul>
<p><b>Desarrollar el sistema de transparencia de la gestión municipal en todos los niveles contribuyendo a la transparencia y legitimidad institucionales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el nivel de aplicación de la normativa contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito y leyes de control interno aplicando la normativa, automatizando los sistemas y generando la contabilidad de doble partida.</li> <li>• Adquirir el programa Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) y sensibilizar a los funcionarios.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Fortalecer los vínculos entre las instancias municipales y la ciudadanía cumpliendo a cabalidad con las funciones designadas y ampliando el espectro de actuación de las comunidades en el quehacer municipal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los concejos de Distritos y disponer de salarios para los miembros de los concejos.</li> <li>• Fomentar la aplicación de la Ley 218 sobre Asociaciones.</li> <li>• Apoyar y reactivar las Asociaciones de Desarrollo Integral.</li> <li>• Conferir mayor poder de actuación y decisión al Alcalde para agilizar la función Municipal y activar a las comunidades.</li> <li>• Fomentar menos entramiento legal para proceder a remoción de personal cuando este no ejerce su función en conformidad perfil requerido.</li> <li>• Promover una mayor participación de parte del Concejo Municipal y Distritos en los proyectos que plantea la ciudadanía ante el Concejo.</li> <li>• Propiciar mayor participación ciudadana ya que las audiencias se reciben cada 15 días, ampliarlas cada semana y ampliar el tiempo (actualmente son 15 min).</li> </ul>

**CUADRO No.3.5 ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

**Políticas:**

- Fomento del equipamiento cantonal de calidad y adecuado a las diversas necesidades de la población local, potenciando el acceso a la

**Objetivo General:**

- Invertir en infraestructura para la prestación de los servicios públicos locales: salud, educación, recreación y deporte, con equidad y en observancia de la Ley 7600.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Contribuir al desarrollo humano local brindando infraestructura pública en beneficio equitativo de los pobladores y en observancia de la Ley 7600.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener el contenido presupuestario para adquirir terrenos faltantes y depurar los listados anotados para seleccionar los beneficiados definitivos de las soluciones habitacionales.</li> <li>• Construir más EBAS y alinear la planificación institucional al desarrollo de la salud de la localidad.</li> <li>• Construir un Hospital para el cantón</li> <li>• Contar con el aumento de presupuesto en rubros tan esenciales como educación, salud, servicios públicos, además de contar con soporte interinstitucional.</li> <li>• Mejorar la infraestructura de los centros educativos del cantón.</li> <li>• Crear Centros Inteligentes adecuadamente equipados.</li> <li>• Invertir en las adecuaciones de los centros de educación según la Ley 7600.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una batería sanitaria en la escuela de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> <li>• Coordinar según una política social local de largo plazo, el avance en cada PAO anual.</li> <li>• Dinamizar las alianzas público- privadas APP dentro la comunidad cantonal.</li> <li>• Ampliar, mejorar y mantener la infraestructura de los espacios públicos del cantón desarrollando programas con obligación de promoción social.</li> <li>• Construir un salón comunal en San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> <li>• Desarrollar actividades con el fin de garantizar infraestructura accesible en cumplimiento de la Ley 7600 con el ajuste de los avances aprendidos, además del fomento del Programa de Responsabilidad Social Empresarial para Garabito (PRSEG) donde se amplíe el espectro de colaboradores empresariales en estas ramas de inclusión</li> <li>• Organizar la creación de una casa de la cultura.</li> <li>• Promover la creación de una biblioteca pública.</li> </ul>

**CUADRO No.3.6 ÁREA ESTRATEGICA DE MEDIO AMBIENTE: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

**Políticas:**

- Impulsar la conciencia ambiental de la institución y de los pobladores del cantón por medio de acciones que visualicen el interés municipal por el uso sostenible de los recursos.

**Objetivos General:**

Implementación de programas de educación ambiental que generen conciencia sobre la significación del entorno para la calidad de vida de las personas y el

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Generar las condiciones adecuadas para el manejo correcto de los desechos sólidos, promoviendo el uso sostenible de los recursos ambientales, el reciclaje y el acopio.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con la maquinaria suficiente y acta a las necesidades del relleno.</li> <li>• Fomentar la planificación y estudio para mejorar las condiciones de los depósitos de residuos sólidos.</li> <li>• Contratar de un profesional preferiblemente, un regente ambiental.</li> <li>• Divulgar a la comunidad temas como la contaminación del suelo, las aguas subterráneas, afluentes, ríos cercanos y el aire.</li> <li>• Actualizar las tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos.</li> <li>• Incentivar e informar a la población sobre la importancia del programa de reciclaje en el cantón de Garabito e incentivar el que formen parte de este proyecto.</li> <li>• Instalar mayor cantidad de basureros dedicados al reciclaje en las comunidades.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer prioridades en cuanto a programas y capacidad de respuesta municipal para la gestión integral del riesgo socioambiental.</li> <li>• Garantizar la protección de todas las cuencas hidrográficas del cantón.</li> <li>• Incentivar el desarrollo de plantas de tratamiento de aguas negras.</li> <li>• Velar por la adecuada protección y mantenimiento de los ríos y las playas.</li> <li>• Crear programas de educación a la población en cuanto a la importancia de la protección de los ríos y zonas costeras.</li> <li>• Crear un programa de reforestación en todo el cantón de Garabito.</li> <li>• Establecer con apoyo del sector público y privado y proyecto de creación de áreas verdes para el disfrute de las habitantes de las diversas comunidades, así como de los visitantes.</li> </ul>

**CUADRO No.3.7 ÁREA ESTRATÉGICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma de las estructuras internas necesarias a favor de la creación y/o fortalecimiento de las áreas y departamentos que influyen en el ordenamiento territorial y el ambiente locales.</li> <li>• Impulsar el desarrollo de un nuevo ordenamiento territorial que refleje la realidad del cantón.</li> <li>• Desarrollo planificado del territorio del cantón con el cual se pueda garantizar un adecuado ordenamiento territorial de la mano con el ambiente.</li> </ul>
--

<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Regular el ordenamiento territorial del cantón de Garabito optimizando los instrumentos y el recurso humano y material necesarios.</p>
---

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Implementar el Plan Regulador formulado para el cantón de Garabito generando las condiciones necesarias para su seguimiento a lo interno de la Municipalidad y en la localidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el Proceso de Desarrollo y Control Urbano, creando y/o fortaleciendo los Departamentos de Ingeniería y Construcciones y Departamento de Plan Regulador.</li> <li>• Crear las plazas necesarias para implementar acciones concretas en la formulación y aplicación de los planes reguladores.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Implementar el Plan Regulator formulado para el cantón de Garabito generando las condiciones necesarias para su seguimiento a lo interno de la Municipalidad y en la localidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar la Estructura Organizativa del municipio incluyendo al Departamento de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Asignar las partidas presupuestarias necesarias para estos procesos, entendiendo que el tema del Ordenamiento Territorial es un tema económicamente costoso pero que resuelve el 90% de las cuestiones territoriales, evitando así gastos innecesarios en materia ambiental, de ordenamiento, entre otras cosas.</li> <li>• Fortalecer el tema de la participación ciudadana por medio de la publicación del Reglamento de Participación Ciudadana que actualmente está en estudio por parte del Concejo Municipal.</li> <li>• Generar procedimientos para analizar con anterioridad las propuestas ambientales como requisito previo al otorgamiento de permisos de construcción.</li> <li>• Generar procedimientos para dar seguimiento a las indicaciones de SETENA en cada instrumento de Evaluación Ambiental.</li> <li>• Implementación del Plan Regulator.</li> <li>• Mejorar la coordinación entre el Departamento de Construcciones y otros Departamentos afines, generando un sistema de información que permita agilizar los trámites.</li> <li>• Aumentar el personal y mejorar la tecnología de la cual dispone actualmente el Departamento de Construcciones.</li> </ul>
<p><b>Optimizar los controles de las zonas marítimo terrestres.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el sistema y registro de concesiones en ZMT: cantidad de concesiones existentes, criterios de otorgamiento, registro de las mismas, supervisión, acciones de desalojo ZMT, libertad de tránsito en las playas, extensión de la zona marítima terrestre y área que se encuentra regulada mediante inspecciones y avalúos y otorgamiento de concesiones conforme a la Ley 6043.</li> </ul>

**CUADRO No.3.8 ÁREA ESTRATÉGICA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de fuentes de financiamiento y activación de redes de apoyo locales en la promoción social.</li> <li>• Fortalecimiento de condiciones para el desarrollo integral de las potencialidades ciudadanas.</li> </ul>
--

<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Promover la ampliación de las capacidades y de las oportunidades locales garantizando el desarrollo humano local.</p>
--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Promover la responsabilidad social empresarial y el apoyo institucional como una fuente importante de recursos en el combate a la pobreza, la inclusión de grupos poblacionales diversos, la equidad de género, soluciones de vivienda y espacios públicos seguros.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el Programa de Responsabilidad Social Empresarial para Garabito (PRSEG) logrando incluir adultos mayores, niñez y adolescencia, personas con discapacidad, población migrante, indígenas, etc. en el bienestar social al sector empresarial, comercial y hotelero de la zona.</li> <li>• Generar alianzas publico- privadas (APP) vinculadas con el combate a la pobreza y la atención a sectores socioeconómicamente vulnerables.</li> <li>• Fomentar otras áreas de seguridad comunitaria contempladas en el PRSEG.</li> </ul>
<p><b>Fomentar acciones de revitalización y compromiso social no meramente asistenciales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el comité cantonal de deportes.</li> <li>• Integrar la comunidad a temáticas no únicamente de pobreza, sino de deporte y medio ambiente.</li> <li>• Colaborar con la Asociación de Guías y Scouts.</li> </ul>
<p><b>Ampliar las acciones en promoción social local vinculadas a vivienda, salud, educación, identidad, cultura, deporte y recreación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una plataforma de atención a nivel Social que maneje más recurso económico y más personal.</li> <li>• Obtener el contenido presupuestario para adquirir terrenos faltantes y depurar los listados anotados para seleccionar los beneficiados definitivos de las soluciones de vivienda para los diversos sectores sociales del cantón.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Ampliar las acciones en promoción social local vinculadas a vivienda, salud, educación, identidad, cultura, deporte y recreación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir EBASIS en comunidades de Quebrada Amarilla, San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Guacalillo y Bajamar.</li> <li>• Activar barridas contra el dengue, limpiezas de playa y ciudad y recolección en la funcionalidad del PRSEG y Bandera Azul.</li> <li>• Sensibilizar a la comunidad y centros educativos de primaria y secundaria respecto del reciclaje.</li> <li>• Ampliar la cantidad de becas y abarcar primaria.</li> <li>• Contar con estudios de diagnóstico para el otorgamiento de becas.</li> <li>• Destinar recursos a becas estudiantiles desde el gobierno local y la empresa privada.</li> <li>• Promover becas deportivas y/o patrocinios.</li> <li>• Ampliar programas de becas estudiantiles y deportivas</li> <li>• Obtener un centro de Educación No Formal (Centros Integrados de Educación para Adultos/CINDEA, Secundaria abierta) en Garabito.</li> <li>• Gestionar la instalación de una Universidad en el cantón.</li> <li>• Fortalecer el deporte y la recreación con la construcción de más espacios de convivencia social en la comunidad y en los Centros Educativos.</li> <li>• Apoyar a las instituciones y organizaciones que dan atención a grupos vulnerables como la niñez, juventud, Red contra la violencia intrafamiliar Garabito y el Comité del Niño/Niña y adolescente agredido(a) y los/as adultos/as mayores.</li> <li>• Colaborar con el Centro diurno Josefina Ugarte.</li> <li>• Promover la creación, ampliación y equipamiento de la infraestructura de los CEN CINAÉ.</li> </ul>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Garantizar el apoyo a las iniciativas que propicien la equidad de género cantonal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un área de bolsa de empleo en el Municipio como un departamento más.</li> <li>• Impulsar la creación de una guardería para que los/as niños/as tengan un desarrollo integral.</li> <li>• Creación de un centro de capacitación para mujeres en el cantón.</li> <li>• Construir centros colaboradores del INA, es decir aulas con distintos objetivos que sean organizadas por el municipio y que el INA certifique la capitación. Ej.: Centros Inteligentes.</li> <li>• Crear un albergue para mujeres víctimas de violencia que permita dar una respuesta inmediata de protección y apoyo, además de brindar un proceso de recuperación integral.</li> <li>• Impulsar el desarrollo de la ciudadanía con el objetivo de organizarse en cooperativas que permitan una seguridad económica a sus participantes por medio de distintas ideas productivas.</li> <li>• Reforzar la Oficina de la Mujer con una abogada y una Trabajadora Social.</li> </ul>

**CUADRO No.3.9 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

**Políticas:**

- Garantizar diversidad de oportunidades para el desarrollo económico local.

**Objetivo General:**

Mejoramiento del nivel de empleo y la empresariedad local mediante el apoyo a iniciativas ambientalmente sostenibles que atraigan fuentes de inversión y capacitación al cantón.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Propiciar el desarrollo económico local mediante la innovación productiva, la educación técnica y la potencialización equitativa de la empresariedad local.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar las innovaciones productivas para promover el empleo a nivel cantonal en los diversos sectores sociales del cantón.</li> <li>• Atraer centros de capacitación técnicos</li> <li>• Identificar potenciales para desarrollar la micro, pequeña y mediana empresa del cantón.</li> <li>• Fomentar el convenio con el Colegio de Ingenieros y Arquitectos que agiliza la tramitología para la creación de empresas locales.</li> <li>• Promover encadenamientos productivos.</li> <li>• Abrir cursos y capacitaciones para el emprendimiento empresarial.</li> </ul>
<p><b>Crear alternativas de empleo ambientalmente sostenibles.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover actividades económicas sostenibles para jóvenes y mujeres locales.</li> <li>• Diseñar un programa para el desarrollo del ecoturismo que incida en la creación de empleos.</li> </ul>

**CUADRO No.3.10 ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la prestación de los servicios públicos.</li> <li>• Mejoramiento del recurso humano brinda a los usuarios de los servicios.</li> </ul>
--

<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Renovar la prestación de servicios públicos oportunos y de calidad para todo el cantón.</p>
--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Implementar medidas que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios y el acceso de los mismos por los habitantes del cantón.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar servicios oportunos y de calidad en agua, electricidad, acueductos, alcantarillado, transporte público, atención y servicios de instituciones públicas, además de asistencia técnica a otros lugares como: Playa Hermosa y Quebrada Amarilla.</li> <li>• Coordinar los servicios de buses de transporte interno del cantón, específicamente en San Antonio de Bijagual, Tarcolitos y Bajamar.</li> <li>• Construir y mejorar las casetillas de bus del cantón.</li> <li>• Ampliar el acueducto de Guacalillo y Bajamar.</li> <li>• Mejorar el acueducto y la calidad del agua de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Quebrada Ganado y Herradura.</li> <li>• Terminar el proceso de electrificación de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> <li>• Gestionar la ampliación del alumbrado público en todas las comunidades del cantón.</li> <li>• Fomentar la ampliación en la cobertura de telefonía en todo el cantón.</li> </ul>
<p><b>Mejorar el servicio de la Policía Municipal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir costos de operación, inyectar recursos como: equipo, personal, financiero y tecnológico en la prestación y el mejoramiento de los servicios públicos.</li> <li>• Ampliar la atención policial honesta y transparente, impulsando la creación de nuevas delegaciones y la coordinación entre los distintos cuerpos policiales</li> <li>• Fomentar la coordinación entre las fuerzas encargadas de la seguridad pública.</li> <li>• Contar con personal de seguridad capacitado y especializado para atender narcotráfico, corrupción y delincuencia.</li> <li>• Implementar la presencia de la policía municipal en las comunidades más alejadas como Lagunilla, Cuarros y San Antonio.</li> <li>• Aumentar el número de policías.</li> </ul>

**CUADRO No.3.11 ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN**

<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las condiciones viales del cantón.</li> <li>• Potenciación de la infraestructura como soporte para fomentar el desarrollo humano local.</li> </ul>
--

<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Generar condiciones que propicien la adopción del Plan Vial formulado para el cantón.</p>
--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS
<p><b>Fomentar la adopción de un Plan Vial por medio de la capacitación municipal y el apoyo institucional en materia de vialidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar y aplicar el Plan Vial.</li> <li>• Capacitar al personal municipal que tenga a su cargo la ejecución y seguimiento del Plan Vial.</li> <li>• Perfeccionar r el dialogo entre municipalidades e instituciones estatales en materia de vialidad.</li> <li>• Mejora las vías de comunicación de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Guacalillo y Bajamar y Cuarros.</li> <li>• Realizar señalización vial en la comunidad de Cuarros.</li> <li>• Edificar ciclo vía en Quebrada Amarilla.</li> <li>• Construir una ciclo vía en Jacó, específicamente en la carretera principal.</li> <li>• Instar a los dueños de propiedades a construir las aceras peatonales que les correspondan o en su defecto que las construya la Municipalidad y gire los cobros correspondientes a cada propietario.</li> <li>• Construir el Boulevard planeado en la playa de Jacó.</li> <li>• Mejorar el alcantarillado pluvial de Quebrada Ganado y Jacó.</li> <li>• Invertir en el mejoramiento de las cunetas de Quebrada Ganado.</li> <li>• Promover la construcción de puentes en Calle Hermosa de Quebrada Amarilla, Puente a desnivel en el cruce de Herradura, Puente en Calle Jaime Rodríguez de Lagunilla, Puente en Quebrada Maravilla de Cuarros, Puente Agujas en Quebrada Ganado.</li> <li>• Mejoramiento de puentes y barandas de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> </ul>

# CAPITULO IV

## INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL



## CAPITULO IV. INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL

### 4.1. PRESENTACIÓN

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

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

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

### 4.2. ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

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

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

Los **medios de verificación**: son aquellas fuentes confiables, transparentes que permitirán recoger información o datos para corroborar que efectivamente se cumplió con los indicadores propuestos. Pueden ser registros, informes, actas, entrevistas, observación técnica, contratos, ejecución presupuestaria, etc.

Los **supuestos o condiciones de éxito**: son aquellas condiciones que deben estar para que el plan se realice pero que no dependen del Gobierno Local que ejecuta el Plan Estratégico Municipal. En caso de que no se encuentren presentes le introduce niveles de riesgo al proyecto.

El instrumento que a continuación se presenta puede ser ajustado a medida que se avance en el proceso de ejecución del mismo.

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

**CUADRO No. 4.1 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL**

**Políticas:**

- Fortalecimiento y mejora de las estructuras internas que le dan coherencia a la actuación municipal.
- Impulso de la credibilidad social y el compromiso institucional en la gestión municipal de calidad y en observancia del bien ciudadano.

**Objetivo General:**

- Optimizar el sistema interno de la organización municipal incidiendo positivamente en la simplificación de trámites y prestación de servicios de calidad oportunos.
- Mejorar las condiciones laborales institucionales promoviendo la cultura organizacional, la planificación estratégica y la capacitación constante.
- Contribuir en la activación y el fortalecimiento del accionar ciudadano en la gestión municipal

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Mejorar las condiciones del Sistema de Ingresos Municipales en beneficio de la organización interna y de los administrados.</b></p>	<p>-1 instrumento de catastro municipal accesible y eficiente en el corto-mediano plazo (primeros 3 años).                      -Contratación de al menos 8 funcionarios más (3 en Cobros, 3 Inspecciones, 2 en Bienes Inmuebles); además un abogado en materia tributaria en el corto plazo (primeros 3 años).                      -1 campaña seria sobre obligaciones tributarias dirigida al administrado en el corto plazo (primeros 3 años).                      -1 control cruzado institucional con el Ministerio de Hacienda (Tributación Directa) para obtener datos del valor propiedades en cuanto a la construcción por impuesto solidario, durante el primer año de ejecución.                      -Al menos 1 capacitación en materia de Inspección, cada año.</p>	<p>Rendición de informes por parte de los funcionarios(as), que hagan constar en cifras el efecto de los cambios aplicados.</p> <p>Observación técnica en la aplicación de estrategias de recaudación y elaboración de informes que sirvan de insumo para los departamentos u oficinas municipales.</p>	<p>Alianzas con Tributación Directa en materia de patentes y Bienes Inmuebles</p> <p>Asesoría de la ONT (Hacienda) en la parte de Bienes Inmuebles y Valoración.</p> <p>Convenios con otras Municipalidades y otras instituciones en materia de recaudación de impuestos y gestión de cobro.</p> <p>Apoyo o alianza con la empresa privada y la Camara de Comercio Local.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Mejorar las condiciones del Sistema de Ingresos Municipales en beneficio de la organización interna y de los administrados</b></p>	<p>-1 reforma en cuanto a requisitos y tarifas o una nueva Ley de patentes, durante el primer año de ejecución.</p> <p>-1 propuesta en bloque de todas las municipalidades, para cambiar las fechas de giro por parte del Gobierno e Instituciones Públicas en el mediano plazo.</p> <p>-Aumentar el 70% de capacidad que tiene la Municipalidad de generar ingresos propios, en el mediano plazo.</p> <p>-1 actualización de las tarifas de los servicios que brinda la municipalidad cada año.</p>		<p>Asesoría del IFAM y la Contraloría General de la República.</p> <p>Alianzas con la Unión de Gobiernos Locales, FEMUPAC y FOMUDE</p>
<p><b>Implementar avances en la gestión de los egresos municipales mejorando el recurso.</b></p>	<p>-Al menos 1 capacitación sobre la Ley de contratación administrativa al Departamento de Proveeduría, paulatinamente conforme prioridades durante el primer año de ejecución del PEM.</p> <p>-1 sistema de registro que permita fortalecer el desarrollo de controles en el Área Contable y Tesorería y asignar al menos 2 personas para su mantenimiento, durante el primer año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 normativa o reglamento preciso sobre ejecución de gastos municipales durante el primer año de vigencia del PEM.</p>	<p>Convocatoria y lista de asistencia a la capacitación, además de un informe que sirva de insumo para los departamentos u oficinas municipales.</p> <p>Sistema en funcionamiento (registro y control) en el Área Contable y Tesorería. 2 funcionarios asignados a su mantenimiento.</p> <p>Reglamento sobre ejecución de gastos municipales formulado.</p>	<p>Colaboración del IFAM, MIDEPLAN o la Contraloría General de la República.</p>
<p><b>Aplicar nuevas herramientas sobre la gestión presupuestaria que permitan regular y maximizar el recurso.</b></p>	<p>-1 reglamento de aprobaciones de documentos presupuestarios y al menos 1 manual para recoger todas las actividades, estableciendo plazos para su ejecución, durante el primer año de vigencia del PEM.</p> <p>-Reducir el índice de morosidad (2009=34.19%) durante los 5 años de vigencia del PEM.</p>	<p>Un reglamento sobre aprobaciones de documentos presupuestarios formulado y un informe sobre actividades y plazos para su ejecución.</p>	<p>Asesoría por parte del IFAM y la Contraloría General de la República.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
		Registro del índice de morosidad.	
<p align="center"><b>Desarrollar los procesos de adquisición de bienes y servicios optimizando los recursos y mejorando la cualificación de los funcionarios a su cargo.</b></p>	<p>-1 inventario de las calles tanto nuevas como de mantenimiento para que se puedan estimar las necesidades futuras de inversión, durante el primer/segundo año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 Plan Vial Quinquenal que permita estimar la necesidad de compra de materiales y maquinaria para reparación, mantenimiento y construcción, durante el primer/segundo año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 Manual de Procedimientos para seguir el trabajo de la Proveeduría de forma transparente, durante el primer/segundo año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 capacitación en temas de planificación con presupuesto institucional, que permita a cada uno de los formuladores seguir su PAO y ejecución presupuestaria a través del año.</p> <p>-1 proceso de revisión del proceso de simplificación de trámites desde el primer año de vigencia del PEM en adelante.</p> <p>-1 estudio de puestos para profesionalizar la Proveeduría Institucional, durante el primer/segundo año de vigencia del PEM.</p>	<p>Observación técnica y registro del inventario vial, además de la estimación del presupuesto requerido.</p> <p>Plan Vial formulado.</p> <p>Manual de Procedimientos formulado.</p> <p>Capacitación recibida y trabajo con los insumos recibidos en la misma.</p> <p>Evaluación del avance en el tema de simplificación de trámites por medio de la Comisión responsable.</p> <p>Estudio realizado, y un informe sobre los resultados del mismo para la jefatura.</p>	<p>Colaboración del MOPT y el COSEVI en el inventario de calles y la formulación del Plan Vial Quinquenal.</p> <p>Consulta ciudadana para estimar las necesidades en infraestructura vial.</p> <p>Colaboración del Ministerio de Hacienda y el IFAM en la elaboración del Manual de Procedimientos para Proveeduría.</p> <p>Colaboración del Ministerio de Hacienda y el IFAM para capacitar a todos(as) los y las funcionarios(as) municipales en temas de planificación con presupuesto institucional.</p> <p>Asesoría del IFAM y el Servicio Civil para realizar el estudio de puestos para profesionalizar la Proveeduría Institucional.</p>
<p align="center"><b>Inducir procesos de planificación integrales en la gestión de proyectos municipales.</b></p>	<p>-1 estructura para selección y priorización de proyectos de mediano y largo por áreas, a partir del 2011.</p> <p>-1 reglamento para la gestión de proyectos municipales, a partir del 2011.</p> <p>-1 sistema que permita evaluar la calidad e impacto de</p>	<p>Implementación de la estructura de priorización de proyectos de mediano y largo por áreas.</p> <p>Implementación de los reglamentos y procedimientos.</p> <p>Implementar SERVRI adaptada a</p>	<p>Orientación técnica de la Unión de Gobiernos Locales.</p> <p>Dependencia del comportamiento económico del entorno local y global.</p> <p>Se depende del aporte técnico de la empresa contratada por la</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
	<p>los proyectos ejecutados, a partir del 2011.</p> <p>-1 unidad especializada en la gestión de proyectos, a partir del 2011.</p>	<p>las políticas institucionales de la Municipalidad de Garabito.</p> <p>Implementación de la unidad.</p>	<p>Federación de Municipalidades del Pacífico (DELOITTE) para la implementación del Sistema.</p> <p>Publicación en La Gaceta de los reglamentos de planificación y presupuesto para Garabito.</p>
<p><b>Renovar los procesos de gestión de recursos humanos desde la selección del personal, la evaluación del desempeño y la capacitación constante.</b></p>	<p>-1 reglamento en materia disciplinaria y ética, desde que se inicia con el proceso de actualización y mejoras 2011-2012-2013.</p> <p>-1 manual de procedimientos por cada departamento durante el primer año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 reglamento de selección y reclutamiento durante el primer año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 sistema de evaluación de desempeño moderno, con entrenamiento y cultura, en el año 2011.</p> <p>-1 sistema moderno que facilite el trabajo de planillas con eficacia y eficiencia en el año 2011/2012.</p> <p>-1 plan de capacitación adecuado para toda la municipalidad en el año 2011/2012.</p>	<p>Reglamento formulado.</p> <p>Manuales de procedimientos formulados por cada departamento y revisados por el Departamento Legal.</p> <p>Reglamento de selección formulado.</p> <p>Un contrato con Servicio Civil o la Unión Nacional de Gobiernos Locales que permita realizar la evaluación de desempeño.</p> <p>Presupuesto asignado a la compra de un nuevo sistema de planillas.</p> <p>Realización de un diagnóstico y diseño del plan de capacitación.</p>	<p>Contratar personal idóneo que llene los requisitos del puesto al cual opta (Manual Descriptivo de Puestos) ya que muchos nombramientos se hacen por inopia.</p> <p>Falta de profesionalización local.</p>
<p><b>Apoyar las acciones necesarias que faciliten y fortalezcan la coordinación interinstitucional e intermunicipal.</b></p>	<p>-1 Consejo Cantonal de Coordinación Institucional a partir del 2011.</p> <p>-1 reglamento para el CCCI del cantón de Garabito a partir del 2011.</p> <p>-1 red de conectividad intermunicipal durante los 5 años de vigencia del PEM.</p>	<p>Concejo Cantonal de Coordinación Institucional constituido y con reglamento vigente.</p> <p>Red de conectividad intermunicipal con el equipo y el espacio físico adecuados para su funcionamiento</p>	<p>Voluntad política de las instituciones públicas con presencia local.</p> <p>Compromiso de implementación en un tiempo determinado con IFAM y FOMUDE.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Mejorar la infraestructura municipal asignando el espacio y el recurso necesario para las diferentes áreas y los diferentes intereses por los cuales vela la Municipalidad.</b></p>	<p>-1 presupuesto asignado al área de Informática en el próximo semestre.</p> <p>-1 nuevo organigrama institucional en el corto plazo (2011/2012).</p> <p>-Adquisición de equipo tecnológico que permita renovar el ya existente, empezando dicha modernización en el 2011.</p> <p>-1 oficina de servidores) en miras de mejorar el estado de la red de cableado estructurado para soporte de la red de interconectividad en el próximo semestre.</p> <p>-1 Biblioteca Municipal en el corto-mediano plazo (5 años).</p> <p>-1 funcionario para el inventario de edificaciones municipales en un mes máximo.</p> <p>-1 contrato con alguna empresa especializada en respaldo de la información, para el próximo semestre.</p>	<p>Presupuesto que cubra las necesidades existentes en el campo de tecnologías de la información.</p> <p>Un Departamento de Informática constituido y funcionando.</p> <p>Compra de nuevo equipo tecnológico.</p> <p>Disposición del espacio necesario para la oficina de servidores.</p> <p>Biblioteca Municipal a disposición del público en general.</p> <p>Funcionario(a) trabajando en el campo, censando las edificaciones municipales existentes.</p> <p>Empresa especializada en el respaldo de la información dando resguardo y seguridad a la información municipal.</p>	<p>Disposición de equipo de calidad y altamente funcional a las necesidades de la municipalidad a un precio accesible según sus posibilidades presupuestarias.</p>
<p><b>Desarrollar el sistema de transparencia de la gestión municipal en todos los niveles contribuyendo a la transparencia y legitimidad institucionales.</b></p>	<p>-1 Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), a partir del 2011.</p>	<p>Valoración de riesgo municipal e implementación del SEVRI.</p>	<p>Asesoría de otras instituciones, de preferencia otras Municipalidades que le hayan implementado (FEMUPAC).</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Fortalecer los vínculos entre las instancias municipales y la ciudadanía cumpliendo a cabalidad con las funciones designadas y ampliando el espectro de actuación de las comunidades en el quehacer municipal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asignación de un porcentaje simbólico designado como salario a los síndicos.</li> <li>-Implementar la evaluación de puestos y desempeño del personal por cada departamento anualmente y a partir del 2011.</li> <li>-Asignación de al menos 1 Regidor por cada proyecto municipal a partir del 2011.</li> <li>-Realizar audiencias del Concejo Municipal cada semana y ampliar el tiempo de participación a más de 15 minutos por interesado(a) a partir del 2011.</li> </ul>	<p>Reforma al Código Municipal.</p> <p>Entrevistas y registro del proceso de evaluación del desempeño.</p> <p>Actas del Concejo Municipal que hagan constar la asignación de un Regidor a un proyecto específico.</p> <p>Actas del Concejo Municipal que hagan constar el acuerdo de ampliar la frecuencia de las sesiones y la duración de las audiencias.</p>	<p>Modificación del Código Municipal para que sea contemplado el reconocimiento económico a los Síndicos Municipales.</p> <p>Disposición política.</p> <p>Disposición política e injerencia ciudadana.</p>

**CUADRO No. 4.2 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA EQUIPAMIENTO CANTONAL**

**Políticas:**

- Fomento del equipamiento cantonal de calidad y adecuado a las diversas necesidades de la población local, potenciando el acceso a la salud la educación y la recreación del cantón.

**Objetivo General:**

Invertir en infraestructura para la prestación de los servicios públicos locales: salud, educación, recreación y deporte, con equidad y en observancia de la Ley 7600

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Contribuir al desarrollo humano local brindando infraestructura pública en beneficio equitativo de los pobladores y en observancia de la Ley 7600.</b></p>	<p>-2 proyectos habitacionales que contribuyan a la solución del acceso a vivienda en el cantón durante el año 2011/2012.                      -Construcción de al menos 1 EBASIS que amplíe el nivel de acceso de la población local en el año 2011.                      -1 Hospital para el cantón en el corto-mediano plazo (3-5 años).                      -Aumento de al menos un 5% en el presupuesto para rubros tan esenciales como educación, salud, servicios públicos, además de contar con soporte interinstitucional en el corto-mediano plazo (3-5 años).                      -Al menos 2 Centros Inteligentes adecuadamente equipados para las comunidades que carecen de ellos (2013-2014).                      -1 batería sanitaria en la escuela de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos en el primer año de ejecución del PEM.                      -1 biblioteca pública para beneficio de todo el cantón (2013-2014).                      -1 salón comunal en San Antonio de Bijagual, Tarcolitos (2013-2014).                      -1 casa de la cultura para beneficio de todo el cantón (2013-2014).</p>	<p>Registro del proceso y el presupuesto asignado para el mismo.                      Registro del proceso y el presupuesto asignado para el mismo.                      Convenio con el Ministerio de Salud y la CCSS, además de contrato de construcción y registro del presupuesto asignado.</p>	<p>Apoyo de la Institucionalidad Pública local y el sector empresarial.                      Convenio con el Ministerio de Salud y la CCSS.                      Apoyo del MEP.                      Gestión de las organizaciones sociales locales.</p>

**CUADRO No. 4.3 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO MEDIO AMBIENTE**

**Políticas:**

- Impulsar la conciencia ambiental de la institución y de los pobladores del cantón por medio de acciones que visualicen el interés municipal por el uso sostenible de los recursos.

**Objetivos General:**

Implementación de programas de educación ambiental que generen conciencia sobre la significación del entorno para la calidad de vida de las personas y el desarrollo integral local.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Generar las condiciones adecuadas para el manejo correcto de los desechos sólidos, promoviendo el uso sostenible de los recursos ambientales, el reciclaje y el acopio.</b></p>	<p>Contar con la maquinaria suficiente y acta a las necesidades del relleno, durante los 5 años y más allá.</p> <p>-1 profesional preferiblemente, un regente ambiental, contratado durante el primer/segundo año de ejecución del PEM.</p> <p>-1 programa de concientización sobre contaminación del suelo, las aguas subterráneas, afluentes, ríos cercanos y el aire con divulgación a la comunidad que sea sostenible en los 5 años del PEM y más allá.</p> <p>-1 censo que permita actualizar los datos sobre tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos, en el primer año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 campaña de concientización a la población a través de charlas, entrega de volantes, etc. sobre la importancia del programa de reciclaje en el cantón para darle continuidad más allá de los 5 años de vigencia del PEM.</p>	<p>Contratos de compra de la maquinaria necesaria y mantenimiento adecuado de la ya existente.</p> <p>Contratación de un profesional en materia ambiental.</p> <p>Programa formulado y registro de participación por comunidades.</p> <p>Censo realizado y correspondiente actualización de tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos.</p> <p>Campaña realizada y Centro de Reciclaje y Acopio funcionando y ampliando su capacidad resolutive a nivel cantonal.</p>	<p>Asesoría de la Institucionalidad pública y ONG s especializadas en el tema de ambiente y tratamiento de desechos sólidos.</p> <p>Capacitación del INA reciclaje y centros de acopio.</p> <p>Convenio general con el TEC (capacitación en salud ocupacional y otras áreas del relleno).</p> <p>Asesoría técnica del IFAM.</p>

**CUADRO No. 4.4 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA ORDENAMIENTO TERRITORIAL**

**Políticas:**

- Reforma de las estructuras internas necesarias a favor de la creación y/o fortalecimiento de las áreas y departamentos que influyen en el ordenamiento territorial y el ambiente locales.
- Impulsar el desarrollo de un nuevo ordenamiento territorial que refleje la realidad del cantón.
- Desarrollo planificado del territorio del cantón con el cual se pueda garantizar un adecuado ordenamiento territorial de la mano con el ambiente

**Objetivo General:**

Regular el ordenamiento territorial del cantón de Garabito optimizando los instrumentos y el recurso humano y material necesarios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Implementar el Plan Regulador formulado para el cantón de Garabito generando las condiciones necesarias para su seguimiento a lo interno de la Municipalidad y en la localidad.</b></p> <p><b>Impulsar el desarrollo de un nuevo ordenamiento territorial que refleje la realidad del cantón.</b></p> <p><b>Optimizar los controles de las zonas marítimo terrestres.</b></p>	<p>-1 Plan Regulador revisado y validado por las autoridades competentes al 2011.</p> <p>-Crear el Proceso de Desarrollo y Control Urbano Iniciando en el 2011.</p> <p>-1 Departamento de Ingeniería y Construcciones fortalecido dentro de 3 o 5 años.</p> <p>-1 Departamento de Plan Regulador conformado y fortalecido dentro de 3 o 5 años.</p> <p>-1 nuevo Organigrama Institucional que contribuya a llenar los vacíos existentes en el tema de Ordenamiento Territorial y Ambiente durante los 2 primeros años de vigencia del PEM.</p>	<p>Plan Regulador aprobado y en funcionamiento.</p> <p>JUPLACA Junta de Planificación Cantonal (similar a Comisión de Plan Regulador) pero cumple la función de seguimiento y vigilancia.</p> <p>Departamentos renovados y fortalecidos, funcionando.</p> <p>Coordinación entre los Departamentos de Ingeniería y Construcciones, el Alcalde/Concejo y Cobros e Inspectores.</p> <p>Implementación y digitalización de los expedientes existentes en la Municipalidad.</p>	<p>Aprobación por parte de SETENA, y coordinación en las áreas competentes del MINAET, ICT e INVU.</p> <p>Apoyo y asesoría del INVU, el ICT y el Ministerio de Hacienda sobre concesiones.</p> <p>Es necesario el involucramiento de la población local de forma activa, en los procesos de planificación y seguimiento.</p> <p>Asesoría del IFAM y quizá de universidades públicas en respaldo de información digital.</p> <p>Compromiso de la empresa (EPYPSA)</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
	<p>-1 expediente digital único durante los 2 primeros años de vigencia del PEM.</p> <p>-1 Plan Regulador Urbano Jacó y Herradura aprobado en el 2011/2012.</p> <p>-1 Plan Regulador Costero Playa Guacalillo aprobado en el 2011/2012.</p> <p>-1 Plan Regulador Costero Tárcoles y Playa Pita aprobado en el 2011/2012.</p> <p>-2 personas en el Departamento de Zona Marítimo Terrestre en el 2011/2012.</p> <p>- 1 vehículo a disposición del Departamento de Zona Marítimo Terrestre 2011/2012/2013.</p>	<p>Registros de la formulación y ejecución de los Planes Reguladores Costeros y el Urbano (Concesiones).</p> <p>Disposición del presupuesto necesario (asignación presupuestaria) para contratar al personal y comprar al menos un vehículo, una vez entrado en vigencia el Plan Regulador Urbano y los Costeros.</p> <p>Un informe semestral sobre los avances y retrocesos en la implementación del PEM por cada Departamento.</p>	<p>contratada por el gobierno para formulación de los planes costeros.</p> <p>EPYPSA está encargada de la formulación de los planes costeros (el mismo sería entregado a la Municipalidad a finales de diciembre, 2010). Incluyendo todo lo que actualmente no está cubierto por Plan Regulador y ZMT.</p>

**CUADRO No. 4.5 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA POLÍTICA SOCIAL LOCAL**

**Políticas:**

- Creación de fuentes de financiamiento y activación de redes de apoyo locales en la promoción social.
- Fortalecimiento de condiciones para el desarrollo integral de las potencialidades ciudadanas.

**Objetivo General:**

Promover la ampliación de las capacidades y de las oportunidades locales garantizando el desarrollo humano local.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE EXITO O SUPUESTOS
<p><b>Promover la responsabilidad social empresarial y el apoyo institucional como una fuente importante de recursos en el combate a la pobreza, la inclusión de grupos poblacionales diversos, la equidad de género, soluciones de vivienda y espacios públicos seguros.</b></p> <p><b>Fomentar acciones de revitalización y compromiso social no meramente asistenciales.</b></p> <p><b>Ampliar las acciones en promoción social local vinculadas a vivienda, salud, educación, identidad, cultura, deporte y recreación.</b></p>	<p>-Ejecución de 1 Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial para Garabito (PRSEG)</i> a partir del 2011.</p> <p>-Implementación de 1 Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público privadas para el desarrollo 2011/2012.</p> <p>- 1 base de datos depurada de posibles beneficiarios de las soluciones de vivienda 2011/2012.</p> <p>-1 EB AIS en la comunidad de Quebrada Amarilla 2012/2013.</p> <p>-Al menos 8 barridas contra el dengue al año.</p> <p>-Al menos 8 limpiezas de playa y ciudad al año.</p> <p>- Al menos 250 becas destinadas a primaria en un</p>	<p>Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial</i> en funcionamiento.</p> <p>Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público privadas para el desarrollo implementad.</p> <p>Designación de lista de beneficiarios en los proyectos de vivienda y registro fiel de la misma.</p> <p>Informe sobre acceso a los servicios de salud locales, mejoramiento y ampliación del acceso.</p> <p>Observación técnica de las barridas y limpiezas.</p>	<p>Voluntad empresarial para asumir el PRSEG.</p> <p>Capacitación de la Fundación ALIARSE para la Equidad Social y el Desarrollo sobre la Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público privadas para el desarrollo.</p> <p>Revisión de expedientes del BANHVI.</p> <p>Coordinación con el Ministerios de Salud y la CCSSS.</p> <p>Coordinación interinstitucional de ambiente, Bandera Azul y ONG s.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE EXITO O SUPUESTOS
<p><b>Promover la responsabilidad social empresarial y el apoyo institucional como una fuente importante de recursos en el combate a la pobreza, la inclusión de grupos poblacionales diversos, la equidad de género, soluciones de vivienda y espacios públicos seguros.</b></p> <p><b>Fomentar acciones de revitalización y compromiso social no meramente asistenciales.</b></p> <p><b>Ampliar las acciones en promoción social local vinculadas a vivienda, salud, educación, identidad, cultura, deporte y recreación.</b></p>	<p>año.</p> <p>-200% en aumento al monto destinado para beca por estudiante durante los 5 años de vigencia del PEM y más allá.</p> <p>-1 Comisión de becas del Concejo Municipal durante los 2 primeros años de implementación del PEM.</p> <p>-1 Centro Integrado de Educación para Adultos durante el primer año de vigencia del PEM.</p> <p>-1 Universidad pública o un Centro de Educación Superior Público en los 5 años de vigencia del PEM.</p> <p>-1 guardería gubernamental en 2 años.</p> <p>-1 Oficina de turismo en el parque central para los primeros años de ejecución del PEM.</p> <p>-1 área deportiva para los primeros años de ejecución del PEM.</p> <p>-1 mirador en Playa Hermosa para los primeros años de ejecución del PEM.</p> <p>-1 boulevard de playa Doña Ana en Jacó Centro para los primeros años de ejecución del PEM.</p> <p>-1 Comité de deportes fortalecido con apoyo municipal en los primeros 2 años de ejecución del PEM.</p> <p>-1 partida o rubro presupuestario en 2 años que ayude a la Asociación de guías y scouts.</p>	<p>Registro de los y las beneficiarios de becas.</p> <p>Presupuesto asignado al Centro Integrado de Educación para Adultos.</p> <p>Universidad pública o un Centro de Educación Superior Público en funcionamiento.</p> <p>Guardería gubernamental presupuestada y brindando sus servicios.</p> <p>Informe sobre avance de la obra pública de bien social en educación, salud y deporte-recreación.</p> <p>Informe y observación técnica de los avances en equidad de género del cantón.</p>	<p>Aporte de la Camara de Comercio de Garabito para el programa de becas.</p> <p>Apoyo del ICODER.</p> <p>Tramites de aprobación del departamento de educación para Adulto y del departamento de planificación institucional del MEP.</p> <p>Coordinar convenio o afianzar convenios con el CICAP, la UNA, UCR o el TEC.</p> <p>Aporte del sector privado, empresarial para la guardería.</p> <p>Aporte de la Cámara de Comercio de Garabito.</p> <p>Permisos del COSEVI y del ICT (mirador) o aplicación del Programa de Regularización y Catastro Municipal.</p> <p>Permisos del MINAET, SETENA (boulevard), ICT y otras instancias ambientales.</p> <p>Aporte del ICODER y el MCJD.</p> <p>Apoyo del INAMU.</p> <p>Compromiso del Ministerio de Salud.</p>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE EXITO O SUPUESTOS
<p><b>Promover la responsabilidad social empresarial y el apoyo institucional como una fuente importante de recursos en el combate a la pobreza, la inclusión de grupos poblacionales diversos, la equidad de género, soluciones de vivienda y espacios públicos seguros.</b></p> <p><b>Fomentar acciones de revitalización y compromiso social no meramente asistenciales.</b></p> <p><b>Ampliar las acciones en promoción social local vinculadas a vivienda, salud, educación, identidad, cultura, deporte y recreación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ampliar el presupuesto en un 20% de la OFIM designado a la red y el comité durante el primer de vigencia del PEM.</li> <li>-Refuerzo de la OFIM con 1 abogada y 1 Trabajadora Social para los primeros 2 años de ejecución del PEM.</li> <li>-1 plataforma de atención a nivel Social que maneje más recurso económico y más personal en el 2011.</li> <li>-1 Centro de Capacitación para mujeres del INA en el primer año de vigencia del PEM en el 2011.</li> <li>-1 albergue para mujeres víctimas de violencia durante el primer de vigencia del PEM.</li> <li>-1 bolsa de empleo municipal en el primer año de vigencia del PEM.</li> <li>-1 Cooperativa que impulse la seguridad económica a sus participantes por medio de distintas ideas productivas durante los primeros 2 años de vigencia del PEM.</li> <li>-Ampliar presupuesto destinado al centro diurno de Adulto Mayor en los primeros 2 años de ejecución del PEM.</li> <li>-Al menos 1 CEN CINAIE fortalecido con presupuesto (ampliar con infraestructura y seguridad alimentaria), primeros 2 años de ejecución del PEM.</li> </ul>		

**CUADRO No. 4.6 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

**Políticas:**

- Garantizar diversidad de oportunidades para el desarrollo económico local.

**Objetivo General:**

Mejoramiento del nivel de empleo y la empresariedad local mediante el apoyo a iniciativas ambientalmente sostenibles que atraigan fuentes de inversión y capacitación al cantón.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Avalar el desarrollo económico local mediante la innovación productiva, la educación técnica y la potencialización equitativa de la empresariedad local.</b></p> <p><b>Crear alternativas de empleo ambientalmente sostenibles.</b></p> <p><b>Propiciar la organización comunitaria como soporte para el desarrollo económico local.</b></p>	<p>-2 o 3 proyectos enmarcados en el tema de emprendedurismo local, durante los 5 años de vigencia del PEM.</p> <p>-Atracción de al menos 1 centro de capacitación técnica en el primer/segundo año de ejecución del PEM.</p> <p>-Al menos 1 proyecto que potencie la micro, pequeña y mediana empresa del cantón, durante los 5 años de vigencia del PEM.</p> <p>-Al menos 1 proyecto actividades económicas sostenibles para jóvenes y mujeres locales, 2011-2012.</p> <p>-Acoger el convenio con el Colegio de Ingenieros y Arquitectos que simplificaría los trámites de inversión empresarial e industrial locales, durante el 2011.</p>	<p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Planteamiento y la coordinación para atraer el centro de capacitación técnica.</p> <p>Proyecto formulado.</p> <p>Proyecto formulado.</p> <p>Red de conectividad instalada y funcionando interinstitucionalmente.</p>	<p>Concurrencia del turismo internacional y de su capital.</p> <p>Compromiso de las instituciones competentes.</p> <p>Capacitación y sistema crediticio disponibles.</p> <p>Fluidez o intercambio de la información de ambas instituciones (Municipalidad y Colegio).</p>

**CUADRO No. 4.7 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA SERVICIOS PÚBLICOS**

**Políticas:**

- Eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
- Mejoramiento del recurso humano brinda a los usuarios de los servicios.

**Objetivo General:**

Renovar la prestación de servicios públicos oportunos y de calidad para todo el cantón.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Implementar medidas que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios y el acceso de los mismos por los habitantes del cantón.</b></p> <p><b>Mejorar el servicio de la Policía Municipal.</b></p>	<p>-Reducción de al menos un 5% en los costos para la prestación de servicios públicos durante los 5 años de vigencia del PEM.</p> <p>-Al menos 1 delegación más por distrito en los primeros años (2012/2013) de ejecución del PEM.</p> <p>-Al menos 1 capacitación a la Policía Municipal para atender narcotráfico, corrupción y delincuencia durante los 5 años de vigencia del PEM.</p> <p>-Ampliación de al menos de un 20% del acueducto de Guacalillo y Bajamar durante el primer/segundo año de ejecución del PEM.</p> <p>-Mejoramiento de la red eléctrica y telefónica en todo el cantón, 2011-2013.</p>	<p>Informes sobre reducción de gasto en la prestación de servicios públicos.</p> <p>Asignación presupuestaria a la seguridad ciudadana del cantón.</p> <p>Informe de capacitación, listas de convocatoria y asistencia.</p> <p>Observación técnica del mejoramiento de los acueductos locales y la calidad del agua para consumo humano.</p> <p>Informe sobre calidad de la red eléctrica y telefónica en todo el cantón.</p>	<p>Asesoría del IFAM y FEMUPAC:</p> <p>Colaboración de la Fuerza Pública.</p> <p>Apoyo del AYA.</p> <p>Apoyo del ICE.</p>

**CUADRO No. 4.8 MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DESARROLLO INFRAESTRUCTURA VIAL**

**Políticas:**

- Mejoramiento de las condiciones viales del cantón.
- Potenciación de la infraestructura como soporte para fomentar el desarrollo humano local.

**Objetivo General:**

Generar condiciones que propicien la adopción del Plan Vial formulado para el cantón.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	CONDICIONES DE ÉXITO O SUPUESTOS
<p><b>Fomentar la adopción de un Plan Vial por medio de la capacitación municipal y el apoyo institucional en materia de vialidad.</b></p>	<p>-1 Plan Vial Quinquenal para el 2012.</p> <p>-Al menos 1 capacitación al personal que tenga a su cargo la ejecución y seguimiento del Plan Vial Quinquenal 2011-2012.</p> <p>-100% de la señalización vial de la comunidad de Cuarros 2012-2013.</p> <p>-Al menos un 70% de mejoras en la infraestructura 5 años plazo</p> <p>-1 ciclo vía en Quebrada Amarilla 2012-2013.</p> <p>-1 Ciclo Vía en Jacó (calle principal) 2012-2013.</p> <p>-1 Boulevard en playa Jacó 2011-2012.</p> <p>-Mejoras en la infraestructura en los puentes y barandas 2011-2012-2013.</p>	<p>Plan formulado y en funcionamiento.</p> <p>Informe sobre la capacitación al personal y lista de convocatoria y asistencia.</p> <p>Ejecución presupuestaria para mejora de la infraestructura vial cantonal.</p>	<p>Se programa el Plan Vial y se remite a ser avalado por la Junta Vial Cantonal y el MOPT.</p> <p>MOPT, LANAMME (Laboratorio Nacional de Materiales), el Colegio Federado de Ingenieros y arquitectos, el INA, FOMUDE.</p> <p>Convenios con el MOPT Y CONAVI</p>

### 4.3. LA EVALUACION DE RESULTADOS O IMPACTOS:

Se debe recordar que este proceso de planificación se encuentra animado por el concepto de desarrollo humano que rescata la capacidad de cambio que tienen los seres humanos y las instituciones. Al complementarse con la metodología de indagación apreciativa y de la planificación estratégica esta condición del cambio hacia estadios de desarrollo superior, o de gestión mejor, es una idea fuerza central.

Por tanto, es necesario tener herramientas que permitan evidenciar el cambio como una estrategia intencional a partir de una condición dada de presente.

El perfil municipal actual, a través de los diferentes instrumentos de diagnóstico utilizados al inicio de la formulación del presente Plan Estratégico Municipal brinda la línea base o estado de situación.

Una vez que el PEM entra en ejecución es necesario acompañar su funcionamiento con una estrategia de evaluación.

Para estos fines se ha desarrollado diversas propuestas metodológicas<sup>4</sup> pero que coinciden en construir una alternativa frente a lo que ha sido la evaluación tradicional más centrada en la lógica interna de los planes, programas y proyectos y la eficiencia medida en términos de costo/beneficio. La evaluación tradicional tiende a ser autoreferida: se evalúa la gestión interna y no tanto las transformaciones que genera, se valora el proyecto como un resultado en sí mismo.

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

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

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

Se trata de esbozar un cuadro técnico, un instrumento, que oriente posteriormente a lo largo del quinquenio el proceso de evaluación de resultados del Plan en mención. A continuación se sugiere una matriz para realizar lo antes expuesto:

---

<sup>4</sup> Por ejemplo la UNESCO, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) y el Instituto de Estudios para el Desarrollo Social (INDES) tienen un significativo desarrollo metodológico en este campo y el interesado en profundizar el tema puede consultar una amplia bibliografía generada por estos organismos.

**CUADRO No. 4.9 MATRIZ DE IMPACTOS ESPERADOS DEL PLAN DE ESTRATEGICO MUNICIPAL**

<b>AREA ESTRATEGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS POR AREA ESTRATEGICA</b>	<b>IMPACTOS ESPERADOS</b> <i>Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo institucional que contribuyen al desarrollo humano local.</i>	<b>MEDIO DE VERIFICACION</b>
Desarrollo institucional municipal	Mejorar las condiciones del Sistema de Ingresos Municipales en beneficio de la organización interna y de los administrados.	Municipalidad ampliamente capacitada en la administración pública, garante de eficiencia y eficacia en los procesos que soportan la gestión administrativa financiera del Municipio.	Informe semestral por parte de cada Departamento Municipal involucrado en gestiones financieras.
	Implementar avances en la gestión de los egresos municipales mejorando el recurso.		
	Aplicar nuevas herramientas sobre la gestión presupuestaria que permitan regular y maximizar el recurso.		
	Desarrollar los procesos de adquisición de bienes y servicios aprovechando los recursos y mejorando la cualificación de los funcionarios a su cargo.		
	Renovar los procesos de gestión de recursos humanos desde la selección del personal, la evaluación del desempeño y la capacitación constante.	Municipalidad afianzada como ente direccionador de la política pública cantonal, garante de prácticas transparentes y gestión orientada al desarrollo integral de la comunidad.	Actas del Concejo Municipal.
	Apoyar las acciones necesarias que faciliten y fortalezcan la coordinación interinstitucional e intermunicipal.	Municipalidad en capacidad de mejorar su estructura organizacional e infraestructura en beneficio de la administración y la ciudadanía.	Observación técnica de la infraestructura y la estructura organizacional.
	Mejorar la infraestructura municipal asignando el espacio y el recurso necesario para las diferentes áreas y los diferentes intereses por los cuales vela la Municipalidad.	Municipalidad legitimada socialmente, de alta credibilidad entre los ciudadanos, de gestión transparente y anuente a rendir cuentas de su proceder.	Informes anuales de las autoridades correspondientes.
	Desarrollar el sistema de transparencia de la gestión municipal en todos los niveles contribuyendo a la transparencia y legitimidad institucionales.	Municipio activo cívicamente, de amplia influencia política y vigilante de los deberes y derechos ciudadanos.	Actas del Concejo Municipal.

<b>AREA ESTRATEGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS POR AREA ESTRATEGICA</b>	<b>IMPACTOS ESPERADOS</b> <i>Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo institucional que contribuyen al desarrollo humano local.</i>	<b>MEDIO DE VERIFICACION</b>
Equipamiento	Contribuir al desarrollo humano local brindando infraestructura pública en beneficio equitativo de los pobladores y en observancia de la Ley 7600.	Municipio eficaz y eficiente en el mantenimiento y construcción de la infraestructura local pública para el disfrute de todos los sectores sociales, especialmente de aquellos cuyas condiciones de acceso se han visto limitadas socioeconómica o geográficamente y en observancia de la Ley 7600.	Observación técnica de la infraestructura cantonal e informes de la misma.
Medio ambiente	Generar las condiciones adecuadas para el manejo correcto de los desechos sólidos, promoviendo el uso sostenible de los recursos ambientales, el reciclaje y el acopio.	Municipalidad en capacidad de atender el manejo correcto de los desechos sólidos a nivel cantonal, garantizando el disfrute de un medio ambiente sano y limpio para la población local y sus visitantes.	Observación técnica del Relleno Sanitario e informes trimestrales de su funcionamiento y un informe anual sobre los avances en el cumplimiento de la Ley de manejo de residuos sólidos.
Ordenamiento territorial	Implementar el Plan Regulador formulado para el cantón de Garabito generando las condiciones necesarias para su seguimiento a lo interno de la Municipalidad y en la localidad.	Municipalidad dirigente en el tema del ordenamiento territorial local, planificando los usos, la oferta-demanda de espacios y buscando las mejores alternativas compatibles con el desarrollo social, económico y ambiental del cantón.	Plan Regulador aprobado por SETENA.
	Optimizar los controles de las zonas marítimo terrestres.	Municipalidad consciente trabajando en el resguardo y respeto de la ZMT, propiciando el desarrollo económico y social ampliamente sostenible.	Planes Reguladores Costeros formulados y aprobados por las autoridades competentes.
Política social local	Promover la responsabilidad social empresarial y el apoyo institucional como una fuente importante de recursos en el combate a la pobreza, la inclusión de grupos poblacionales diversos, la equidad de género, soluciones de vivienda y espacios públicos seguros.	Municipalidad comprometida con acciones generadoras de bienestar social equitativo, consolidando los medios de coordinación y colaboración con la empresariedad y la institucionalidad locales y aprovechando la responsabilidad social de las mismas.	Informes de implementación del PRSEG por parte de Promoción Social.
	Fomentar acciones de revitalización y compromiso social no meramente asistenciales.	Municipalidad ampliando las capacidades locales, fortaleciendo y renovando las opciones educativas e incidiendo en el nivel de capacitación y empleo locales.	Observación técnica e informes anuales de la implementación.

AREA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR AREA ESTRATEGICA	IMPACTOS ESPERADOS <i>Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo institucional que contribuyen al desarrollo humano local.</i>	MEDIO DE VERIFICACION
	Ampliar las acciones en promoción social local vinculadas a vivienda, salud, educación, identidad, cultura, deporte y recreación.	Municipalidad comprometida con la promoción social local, apoyando proyectos dirigidos al desarrollo integral de la población y ampliando el espectro de actuación de la administración pública del cantón.	Ejecución presupuestaria.
Desarrollo económico local	Avalar el desarrollo económico local mediante la innovación productiva, la educación técnica y la potencialización equitativa de la empresariedad local.	Municipalidad ampliando las capacidades locales, fortaleciendo y renovando las opciones educativas e incidiendo en el nivel de capacitación y empleo locales.	Informes anuales de las autoridades correspondientes.
	Crear alternativas de empleo ambientalmente sostenibles.	Municipio de alta afluencia industrial y empresarial ambientalmente sostenible y socialmente responsable.	Observación técnica e informes anuales de la implementación.
	Propiciar la organización comunitaria como soporte para el desarrollo económico local.	Municipio con gran diversidad de organizaciones sociales y comunales, auspiciantes de la diversidad de oportunidades productivas que tiene el cantón de Garabito.	Actas del Concejo Municipal.
Servicios	Implementar medidas que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios y el acceso de los mismos por los habitantes del cantón.	Municipalidad en capacidad de brindar servicios públicos de calidad y oportunos, cubriendo el 100% del territorio cantonal.	Ejecución presupuestaria.
	Mejorar el servicio de la Policía Municipal.	Municipio seguro, y Municipalidad ampliando la capacidad de respuesta de su Policía Municipal.	Ejecución presupuestaria.
Infraestructura vial	Fomentar la adopción de un Plan Vial por medio de la capacitación municipal y el apoyo institucional en materia de vialidad.	Municipalidad identificando y dimensionando los recursos necesarios para gestionar en forma eficiente las áreas de carreteras, puentes, infraestructura de seguridad Vial y emergencias viales, mejorando y dando mantenimiento a las vías para disfrute de sus habitantes y visitan.	Actas del Concejo Municipal.

#### 4.4 LA PROYECCION DE INGRESOS

Como es sabido, los ingresos son fundamentales para la planificación y el control. Permiten tener una perspectiva de realidad a la hora de establecer las aspiraciones y proyecciones de cambio a través de un plan, programa o proyecto: “actúa como la conexión a tierra”, el “sentido de realismo” del cual depende en gran medida la viabilidad de una propuesta.

Los ingresos permiten establecer prioridades y compromisos reales en un plan.

En concordancia con lo anterior, como parte del instrumental de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal se ha diseñado una herramienta para que se estime el comportamiento de los ingresos municipales futuros a partir de la relación entre el comportamiento histórico de los ingresos en los años previos a la vigencia del presente plan (2008-2009) y el impacto de los cambios que se prevé se generarán en las diversas fuentes que constituyen los ingresos municipales actuales.

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

A continuación se anexa una hoja de Excel que es alimentada con la información del presupuesto histórico y con los porcentajes de crecimiento/disminución esperado según los Indicadores Objetivamente Verificables que se encuentran en la Matriz de Resumen Operativo del Plan. Con estos datos, se genera un cálculo automático de la proyección para cada año que compone el quinquenio para el que ha sido diseñado el Plan Estratégico Municipal.

A continuación se agrega la Matriz de proyección de ingresos:

**CUADRO No. 4.10 MATRIZ DE PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA EL QUINQUENIO 2011-2015**  
**PROYECCIÓN DE INGRESOS 2008-2010**  
**DETALLE GENERAL DE INGRESOS**  
**(Estrategia de Mejora de Ingresos que permita atender las acciones PCDHL)**

CÓDIGO	DETALLE	2008	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2009 Vrs 2008	2009	Estructura % de Ingresos	2010
<b>1,0,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	INGRESOS CORRIENTES	<b>1.759.600.004,16</b>		0,1136518	<b>1.959.581.704,89</b>		<b>3.302.059.901,00</b>
<b>1,1,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	INGRESOS TRIBUTARIOS	<b>1.509.224.762,06</b>		-14,94%	<b>1.283.674.217,27</b>		<b>2.846.413.000,00</b>
<b>1,1,2,0,00,00,0,0,0,000</b>	IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD	<b>898.052.582,89</b>		16,71%	<b>1.048.109.367,92</b>		<b>2.240.000.000,00</b>
1,1,2,1,00,00,0,0,0,000	Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	898.052.582,89	<b>51,04%</b>	16,71%	1.048.109.367,92	<b>53,49%</b>	2.240.000.000,00
1,1,2,4,00,00,0,0,0,000	Imp s/traspasos Bienes Inmuebles						
<b>1,1,3,0,00,00,0,0,0,000</b>	IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	<b>607.182.285,19</b>		-62,05%	<b>230.408.421,09</b>		<b>601.838.000,00</b>
<b>1,1,3,2,00,00,0,0,0,000</b>	IMP ESPEC PROD Y CONSUMO BIENES Y SERVICIOS	<b>416.123.902,62</b>		-96,97%	<b>12.602.045,40</b>		<b>401.800.000,00</b>
1,1,3,2,01,02,0,0,0,000	Imp especific explotación de rec naturales y minerales	16.295.721,44	<b>0,93%</b>	-32,81%	10.948.418,72	<b>0,56%</b>	
1,1,3,2,01,04,2,0,0,000	Impuesto sobre el cemento.						
1,1,3,2,01,05,0,0,0,000	Impuestos específicos sobre la construcción	396.184.698,18	<b>22,52%</b>	-99,58%	1.653.626,68	<b>0,08%</b>	400.000.000,00
1,1,3,2,01,05,0,0,0,000	Impuesto sobre espectáculos públicos 6%						
1,1,3,2,02,03,2,0,0,000	Otros impuestos específicos a los servicios de diversión y esparcimiento.	3.643.483,00		-100,00%			1.800.000,00
<b>1,1,3,3,00,00,0,0,0,000</b>	OTROS IMPUESTOS A LOS BIENES Y SERVICIOS	<b>191.058.382,57</b>		<b>14,00%</b>	<b>217.806.375,69</b>		<b>200.038.000,00</b>
1,1,3,3,01,00,0,0,0,000	Lic. Profesionales, Comerc y otros Serv.	<b>191.058.382,57</b>		<b>14,00%</b>	<b>217.806.375,69</b>		<b>200.038.000,00</b>
1,1,3,3,01,02,0,0,0,000	Patentes Municipales	191.016.532,57	<b>10,86%</b>	13,99%	217.738.047,69	<b>11,11%</b>	200.000.000,00
1,1,3,3,01,03,0,0,0,000	Patentes de Licores	41.850,00		63,27%	68.328,00		38.000,00

CÓDIGO	DETALLE	2008	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2009 Vrs 2008	2009	Estructura % de Ingresos	2010
1,1,3,3,01,05,0,0,0,000	Patentes Varias (Temporales						
<b>1,1,9,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>3.989.893,98</b>		<b>29,24%</b>	<b>5.156.428,26</b>		<b>4.575.000,00</b>
<b>1,1,9,1,00,00,0,0,0,000</b>	<b>IMPUESTO DE TIMBRES</b>	<b>3.989.893,98</b>		<b>29,24%</b>	<b>5.156.428,26</b>		<b>4.575.000,00</b>
1,1,9,1,02,00,0,0,0,000	Timbre Pro-parques Nacionales.	<b>247.386.665,15</b>	<b>0,23%</b>	29,24%	5.156.428,26	<b>0,26%</b>	4.575.000,00
	Timbres municipales (por hipoteca y cédulas hipotecarias)						
<b>1,3,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>			<b>10,05%</b>	<b>272.253.817,22</b>		<b>246.000.000,00</b>
<b>1,3,1,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>			<b>-2,97%</b>	<b>167.716.598,15</b>		<b>196.000.000,00</b>
1,3,1,2,04,01,2,0,0,000	ALQUILERES DE EDIFICIOS E INSTALACIONES				210.000,00	<b>0,01%</b>	
1,3,1,2,04,01,1,0,0,000	Alquiler de Mercado						
	Alquiler terminal de bus						
<b>1,3,1,2,05,00,0,0,0,000</b>	<b>SERVICIOS COMUNITARIOS</b>	<b>172.846.862,87</b>		<b>-2,97%</b>	<b>167.716.598,15</b>		<b>196.000.000,00</b>
1,3,1,2,05,03,1,0,0,000	Servicios de cementerio						
1,3,1,2,05,04,1,0,0,000	Servicios de recolección de basura	99.877.591,40	<b>5,68%</b>	-1,53%	98.349.529,40	<b>5,02%</b>	120.000.000,00
1,3,1,2,05,04,2,0,0,000	Servicios de aseo de vías y sitios públicos	2.893.751,55	<b>0,16%</b>	-8,46%	2.648.915,15	<b>0,14%</b>	4.000.000,00
	Mantenimiento de Parques y Zonas Verdes						
	Deposito Tratamiento de basura						
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS						
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS A LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE						
	Derechos administrativos a los servicios de transporte por carretera						
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PUBLICOS						

CÓDIGO	DETALLE	2008	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2009 Vrs 2008	2009	Estructura % de Ingresos	2010
	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PÚBLICOS						
	Derechos de Cementerio						
	INGRESOS DE LA PROPIEDAD						
	RENTA DE LA PROPIEDAD						
	Alquiler de terrenos						
	Alquiler de terrenos milla marítima						
<b>1,3,2,3,00,00,0,0,000</b>	RENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS						
<b>1,3,2,3,01,00,0,0,000</b>	INTERESES SOBRE TÍTULOS VALORES						
1,3,2,3,01,01,0,0,000	Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central						
	OTRAS RENTAS DE ACTIVOS FINANCIEROS						
	Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Estatales						
	MULTAS,SANCIONES,REMATES Y CONFISCACIONES						
	MULTAS Y SANCIONES						
	Multas por atraso en pago de impuestos						
	Multas por atraso en pago de bienes y servicios						
	Depósitos de particulares (garantía)						
	Otras multas						
	Multas varias						
<b>1,3,4,0,00,00,0,0,000</b>	INTERESES MORATORIOS	<b>74.539.802,28</b>		<b>40,24%</b>	<b>104.537.219,07</b>		<b>50.000.000,00</b>
1,3,4,1,00,00,0,0,000	Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos	74.539.802,28	<b>4,24%</b>	40,24%	104.537.219,07	<b>5,33%</b>	50.000.000,00
	Intereses moratorios por atraso en pago de bienes y servicios						
	OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS						
	Ingresos varios no especificados						



CÓDIGO	DETALLE	2008	Estructura % de Ingresos	Cambio (+,-) 2009 Vrs 2008	2009	Estructura % de Ingresos	2010
	Ley de transferencias de competencias 1.5% s/presu						
2,4,1,3,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DE INST DESC NO EMPRESARIALES						
	IFAM Fondos Solidarios						
	Transferencia a Municipalidad de Liberia de Ministerio de Gobernación y Policía						
	OTROS INGRESOS DE CAPITAL						
	FINANCIAMIENTO						
	PRÉSTAMOS DIRECTOS DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES.						
	Préstamo IFAM						
4,03,03	RECURSOS DE VIGENCIAS ANTERIORES						
4,03,03,01	SUPERÁVIT LIBRE	822.726.435,76			(105.788.921,17)		(246.989.476,70)
4,03,03,02	SUPERÁVIT ESPECIFICO	1.277.376.338,39			366.041.491,26		449.605.721,14
	<b>TOTAL DE INGRESOS ANTES SUPERÁVIT</b>	<b>1.759.600.004,16</b>	<b>100,00%</b>	<b>11,37%</b>	<b>1.959.581.704,89</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.302.059.901,00</b>

\*2008 y 2009 ingreso real, 2010 estimación del presupuesto.\*

Nota: Esta proyección se formuló con el criterio e información provista por funcionarios municipales

**PROYECCIÓN DE INGRESOS 2010-2012**  
**DETALLE GENERAL DE INGRESOS**  
**(Estrategia de Mejora de Ingresos que permita atender las acciones PCDHL)**

CÓDIGO	DETALLE	2010	Estructura % de Ingresos	Cambio	2011	Estructura % de Ingresos	Cambio	2012
<b>1,0,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	INGRESOS CORRIENTES	<b>3.313.789.193,12</b>			<b>3.507.840.944,00</b>			<b>3.781.280.764,00</b>
<b>1,1,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	INGRESOS TRIBUTARIOS	<b>2.857.361.418,72</b>			<b>3.034.289.282,91</b>			<b>3.285.344.971,94</b>
<b>1,1,2,0,00,00,0,0,0,000</b>	IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD	<b>2.240.000.000,00</b>			<b>2.396.800.000,00</b>			<b>2.636.480.000,00</b>
1,1,2,1,00,00,0,0,0,000	Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	2.240.000.000,00	<b>67,60%</b>	7,0%	2.396.800.000,00	<b>67,60%</b>	10,0%	2.636.480.000,00
1,1,2,4,00,00,0,0,0,000	Imp s/traspasos Bienes Inmuebles							
<b>1,1,3,0,00,00,0,0,0,000</b>	IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	<b>612.786.418,72</b>			<b>632.914.282,91</b>			<b>644.061.221,94</b>
<b>1,1,3,2,00,00,0,0,0,000</b>	IMP ESPEC PROD Y CONSUMO BIENES Y SERVICIOS	<b>412.748.418,72</b>			<b>412.875.902,91</b>			<b>413.022.841,94</b>
<b>1,1,3,2,00,00,0,0,0,000</b>	Imp especific explotación de rec naturales y minerales	10.948.418,72	<b>0,33%</b>	1,0%	11.057.902,91	<b>0,33%</b>	1,0%	11.168.481,94
1,1,3,2,01,04,2,0,0,000	Impuesto sobre el cemento.							
1,1,3,2,01,05,0,0,0,000	Impuestos específicos sobre la construcción	400.000.000,00	<b>12,07%</b>		400.000.000,00	<b>12,07%</b>		400.000.000,00
	Impuesto sobre espectáculos públicos 6%							
1,1,3,2,02,03,2,0,0,000	Otros impuestos específicos a los servicios de diversión y esparcimiento.	1.800.000,00		1,0%	1.818.000,00		2,0%	1.854.360,00
<b>1,1,3,3,00,00,0,0,0,000</b>	OTROS IMPUESTOS A LOS BIENES Y SERVICIOS	<b>200.038.000,00</b>			<b>220.038.380,00</b>			<b>231.038.380,00</b>
1,1,3,3,01,00,0,0,0,000	Lic. Profesionales, Comerc y otros Serv.	<b>200.038.000,00</b>			<b>220.038.380,00</b>			<b>231.038.380,00</b>
1,1,3,3,01,02,0,0,0,000	Patentes Municipales	200.000.000,00	<b>6,04%</b>	10,0%	220.000.000,00	<b>6,04%</b>	5,0%	231.000.000,00

CÓDIGO	DETALLE	2010	Estructura % de Ingresos	Cambio	2011	Estructura % de Ingresos	Cambio	2012
1,1,3,3,01,03,0,0,0,000	Patentes de Licores	38.000,00		1,0%	38.380,00		0,0%	38.380,00
1,1,3,3,01,05,0,0,0,000	Patentes Varias (Temporales)							
<b>1,1,9,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>4.575.000,00</b>			<b>4.575.000,00</b>			<b>4.803.750,00</b>
<b>1,1,9,1,00,00,0,0,0,000</b>	<b>IMPUESTO DE TIMBRES</b>	<b>4.575.000,00</b>			<b>4.575.000,00</b>			<b>4.803.750,00</b>
1,1,9,1,02,00,0,0,0,000	Timbre Pro-parques Nacionales.	4.575.000,00	<b>0,14%</b>		4.575.000,00	<b>0,14%</b>	5,0%	4.803.750,00
	Timbres municipales (por hipoteca y cédulas hipotecarias)							
<b>1,3,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>246.000.000,00</b>			<b>252.540.000,00</b>			<b>259.425.800,00</b>
<b>1,3,1,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>196.000.000,00</b>			<b>202.040.000,00</b>			<b>208.420.800,00</b>
1,3,1,2,04,01,2,0,0,000	ALQUILERES DE EDIFICIOS E INSTALACIONES							
1,3,1,2,04,01,1,0,0,000	Alquiler de Mercado							
	Alquiler terminal de bus							
	SERVICIOS COMUNITARIOS	<b>196.000.000,00</b>			<b>202.040.000,00</b>			<b>208.420.800,00</b>
1,3,1,2,05,03,1,0,0,000	Servicios de cementerio							
1,3,1,2,05,04,1,0,0,000	Servicios de recolección de basura	120.000.000,00	<b>3,62%</b>	5,0%	126.000.000,00	<b>3,62%</b>	5,0%	132.300.000,00
1,3,1,2,05,04,2,0,0,000	Servicios de aseo de vías y sitios públicos	4.000.000,00	<b>0,12%</b>	1,0%	4.040.000,00	<b>0,12%</b>	2,0%	4.120.800,00
	Mantenimiento de Parques y Zonas Verdes							
	Deposito Tratamiento de basura							
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS							
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS A LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE							
	Derechos administrativos a los servicios de transporte por carretera							

CÓDIGO	DETALLE	2010	Estructura % de Ingresos	Cambio	2011	Estructura % de Ingresos	Cambio	2012
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PUBLICOS							
	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PÚBLICOS							
	Derechos de Cementerio							
	INGRESOS DE LA PROPIEDAD							
	RENTA DE LA PROPIEDAD							
	Alquiler de terrenos							
	Alquiler de terrenos milla marítima							
<b>1,3,2,3,00,00,0,0,000</b>	RENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS							
<b>1,3,2,3,01,00,0,0,000</b>	INTERESES SOBRE TÍTULOS VALORES							
1,3,2,3,01,01,0,0,000	Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central							
	OTRAS RENTAS DE ACTIVOS FINANCIEROS							
	Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Estatales							
	MULTAS,SANCIONES,REMATES Y CONFISCACIONES							
	MULTAS Y SANCIONES							
	Multas por atraso en pago de impuestos							
	Multas por atraso en pago de bienes y servicios							
	Depósitos de particulares (garantía)							
	Otras multas							
	Multas varias							
<b>1,3,4,0,00,00,0,0,000</b>	INTERESES MORATORIOS	<b>50.000.000,00</b>			<b>50.500.000,00</b>			<b>51.005.000,00</b>
1,3,4,1,00,00,0,0,000	Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos	50.000.000,00	<b>1,51%</b>	1,0%	50.500.000,00	<b>1,51%</b>	1,0%	51.005.000,00
	Intereses moratorios por atraso en							

CÓDIGO	DETALLE	2010	Estructura % de Ingresos	Cambio	2011	Estructura % de Ingresos	Cambio	2012
	pago de bienes y servicios							
	OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS							
	Ingresos varios no especificados							
	Utilidades de festejos populares							
	Otros reintegros en efectivo							
<b>1,4,0,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>1.903.957,40</b>			<b>2.061.653,24</b>			<b>2.233.483,67</b>
<b>1,4,1,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES DELSECTOR PÚBLICO</b>	<b>1.903.957,40</b>			<b>2.061.653,24</b>			<b>2.233.483,67</b>
<b>1,4,1,1,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL</b>	<b>1.123.084,00</b>			<b>1.235.392,40</b>			<b>1.358.931,64</b>
<b>1,4,1,1,01,00,0,0,000</b>	Consejo político de la persona Joven	1.123.084,00	<b>0,03%</b>	10,0%	1.235.392,40	<b>0,03%</b>	10,0%	1.358.931,64
1,4,1,2,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	<b>126.875,40</b>			<b>139.562,94</b>			<b>153.519,23</b>
1,4,1,2,01,00,0,0,000	Aporte Consejo de Seguridad Vial	126.875,40		10,0%	139.562,94		10,0%	153.519,23
1,4,1,3,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES	<b>653.998,00</b>			<b>686.697,90</b>			<b>721.032,80</b>
	IFAM Ley 6909							
1,4,1,3,01,00,0	IFAM Licores Nacionales y Extranjeros	653.998,00	<b>0,02%</b>	5,0%	686.697,90	<b>0,02%</b>	5,0%	721.032,80
	INGRESOS DE CAPITAL							
	VENTA DE ACTIVOS							
	VENTA DE ACTIVOS INTANGIBLES							
	Venta de patentes							
	RECUPERACION Y ANTICIPOS POR OBRAS DE UTILIDAD PUBLICA							
	Vías de comunicación							
<b>2,4,0,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	<b>208.523.817,00</b>			<b>218.950.007,85</b>			<b>234.276.508,40</b>
<b>2,4,1,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO</b>	<b>208.523.817,00</b>			<b>218.950.007,85</b>			<b>234.276.508,40</b>

CÓDIGO	DETALLE	2010	Estructura % de Ingresos	Cambio	2011	Estructura % de Ingresos	Cambio	2012
2,4,1,1,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL GOBIERNO CENTRAL	208.523.817,00			218.950.007,85			234.276.508,40
	Ley Simplificación Tributaria (Ley 8114)	208.523.817,00	6,29%	5,00%	218.950.007,85	6,29%	7,00%	234.276.508,40
	Ley 7755 Ley Control Partidas Específicas							
	Ley de transferencias de competencias 1.5% s/presu							
2,4,1,3,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DE INST DESC NO EMPRESARIALES							
	IFAM Fondos Solidarios							
	Transferencia a Municipalidad de Liberia de Ministerio de Gobernación y Policía							
	OTROS INGRESOS DE CAPITAL							
	FINANCIAMIENTO							
	PRÉSTAMOS DIRECTOS DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES.							
	Préstamo IFAM							
4,03,03	RECURSOS DE VIGENCIAS ANTERIORES							
4,03,03,01	SUPERÁVIT LIBRE	(246.989.476,70)						
4,03,03,02	SUPERÁVIT ESPECIFICO	449.605.721,14						
	TOTAL DE INGRESOS ANTES SUPERÁVIT	3.313.789.193,12	100,00%		3.507.840.944,00			3.781.280.764,00



CODIGO	DETALLE	2012	Estructura % de Ingresos	Cambio	2013	Estructura % de Ingresos	Cambio	2014
1,1,3,3,01,03,0,0,0,000	Patentes de Licores	38.380,00		0,0%	38.380,00		0,0%	38.380,00
1,1,3,3,01,05,0,0,0,000	Patentes Varias (Temporales)							
<b>1,1,9,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>4.803.750,00</b>			<b>5.043.937,50</b>			<b>5.296.134,38</b>
<b>1,1,9,1,00,00,0,0,0,000</b>	<b>IMPUESTO DE TIMBRES</b>	<b>4.803.750,00</b>			5.043.937,50			5.296.134,38
1,1,9,1,02,00,0,0,0,000	Timbre Pro-parques Nacionales.	4.803.750,00		5,0%			5,0%	<b>5.296.134,38</b>
	Timbres municipales (por hipoteca y cédulas hipotecarias)							
<b>1,3,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>259.425.800,00</b>			<b>272.910.825,00</b>			<b>280.187.325,00</b>
<b>1,3,1,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>208.420.800,00</b>			<b>221.650.800,00</b>			<b>228.927.300,00</b>
1,3,1,2,04,01,2,0,0,000	ALQUILERES DE EDIFICIOS E INSTALACIONES							
1,3,1,2,04,01,1,0,0,000	Alquiler de Mercado							
	Alquiler terminal de bus							
	SERVICIOS COMUNITARIOS	<b>208.420.800,00</b>			<b>221.650.800,00</b>			<b>228.927.300,00</b>
1,3,1,2,05,03,1,0,0,000	Servicios de cementerio							
1,3,1,2,05,04,1,0,0,000	Servicios de recolección de basura	132.300.000,00		10,0%	145.530.000,00		5,0%	152.806.500,00
1,3,1,2,05,04,2,0,0,000	Servicios de aseo de vías y sitios públicos	4.120.800,00		0,0%	4.120.800,00		0,0%	4.120.800,00
	Mantenimiento de Parques y Zonas Verdes							
	Deposito Tratamiento de basura							
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS							
	DERECHOS							

CODIGO	DETALLE	2012	Estructura % de Ingresos	Cambio	2013	Estructura % de Ingresos	Cambio	2014
	ADMINISTRATIVOS A LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE							
	Derechos administrativos a los servicios de transporte por carretera							
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PUBLICOS							
	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PÚBLICOS							
	Derechos de Cementerio							
	INGRESOS DE LA PROPIEDAD							
	RENTA DE LA PROPIEDAD							
	Alquiler de terrenos							
	Alquiler de terrenos milla marítima							
<b>1,3,2,3,00,00,0,0,000</b>	RENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS							
<b>1,3,2,3,01,00,0,0,000</b>	INTERESES SOBRE TÍTULOS VALORES							
1,3,2,3,01,01,0,0,000	Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central							
	OTRAS RENTAS DE ACTIVOS FINANCIEROS							
	Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Estatales							
	MULTAS,SANCIONES,REMATES Y CONFISCACIONES							
	MULTAS Y SANCIONES							
	Multas por atraso en pago de impuestos							
	Multas por atraso en pago de bienes y servicios							
	Depósitos de particulares							

CODIGO	DETALLE	2012	Estructura % de Ingresos	Cambio	2013	Estructura % de Ingresos	Cambio	2014
	(garantía)							
	Otras multas							
	Multas varias							
<b>1,3,4,0,00,00,0,0,000</b>	<b>INTERESES MORATORIOS</b>	<b>51.005.000,00</b>			<b>51.260.025,00</b>			<b>51.260.025,00</b>
1,3,4,1,00,00,0,0,000	Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos	51.005.000,00		0,5%	51.260.025,00		0,0%	51.260.025,00
	Intereses moratorios por atraso en pago de bienes y servicios							
	OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS							
	Ingresos varios no especificados							
	Utilidades de festejos populares							
	Otros reintegros en efectivo							
<b>1,4,0,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>2.233.483,67</b>			<b>2.420.780,40</b>			<b>2.625.004,21</b>
<b>1,4,1,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO</b>	<b>2.233.483,67</b>			<b>2.420.780,40</b>			<b>2.625.004,21</b>
<b>1,4,1,1,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL</b>	<b>1.358.931,64</b>			<b>1.494.824,80</b>			<b>1.644.307,28</b>
<b>1,4,1,1,01,00,0,0,000</b>	<b>Consejo político de la persona Joven</b>	1.358.931,64		10,0%	1.494.824,80		10,0%	1.644.307,28
1,4,1,2,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	<b>153.519,23</b>			<b>168.871,16</b>			<b>185.758,27</b>
1,4,1,2,01,00,0,0,000	Aporte Consejo de Seguridad Vial	153.519,23		10,0%	168.871,16		10,0%	185.758,27
1,4,1,3,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO	<b>721.032,80</b>			<b>757.084,43</b>			<b>794.938,66</b>

CODIGO	DETALLE	2012	Estructura % de Ingresos	Cambio	2013	Estructura % de Ingresos	Cambio	2014
	EMPRESARIALES							
1,4,1,3,01,00,0	IFAM Ley 6909							
	IFAM Licores Nacionales y Extranjeros	721.032,80		5,0%	757.084,43		5,0%	794.938,66
	INGRESOS DE CAPITAL							
	VENTA DE ACTIVOS							
	VENTA DE ACTIVOS INTANGIBLES							
	Venta de patentes							
	RECUPERACION Y ANTICIPOS POR OBRAS DE UTILIDAD PUBLICA							
	Vías de comunicación							
<b>2,4,0,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	<b>234.276.508,40</b>			<b>250.675.863,99</b>			<b>270.729.933,11</b>
<b>2,4,1,0,00,00,0,0,000</b>	<b>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO</b>	<b>234.276.508,40</b>			<b>250.675.863,99</b>			<b>270.729.933,11</b>
2,4,1,1,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL GOBIERNO CENTRAL	234.276.508,40			250.675.863,99			270.729.933,11
	Ley Simplificación Tributaria (Ley 8114)	234.276.508,40		7,00%	250.675.863,99		8,00%	270.729.933,11
	Ley 7755 Ley Control Partidas Especificas							
	Ley de transferencias de competencias 1.5% s/presu							
2,4,1,3,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DE INST DESC NO EMPRESARIALES							
	IFAM Fondos Solidarios							
	Transferencia a Municipalidad de Liberia de Ministerio de Gobernación y Policía							

CODIGO	DETALLE	2012	Estructura % de Ingresos	Cambio	2013	Estructura % de Ingresos	Cambio	2014
	OTROS INGRESOS DE CAPITAL							
	FINANCIAMIENTO							
	PRÉSTAMOS DIRECTOS DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES.							
	Préstamo IFAM							
4,03,03	RECURSOS DE VIGENCIAS ANTERIORES							
4,03,03,01	SUPERÁVIT LIBRE							
4,03,03,02	SUPERÁVIT ESPECIFICO							
	TOTAL DE INGRESOS ANTES SUPERÁVIT	<b>3.781.280.764,00</b>			<b>4.218.744.857,24</b>			<b>4.865.181.277,75</b>

\*En algunos rubros no presupuestados en el 2010, se contempló la recaudación real del 2009 y sobre esa base se realizaron las estimaciones. De ahí la diferencia en el año 2010 entre el histórico y la proyección.\*

Nota: Esta proyección se formuló con el criterio e información provista por funcionarios municipales

**PROYECCIÓN DE INGRESOS 2014-2015**  
**DETALLE GENERAL DE INGRESOS**  
**(Estrategia de Mejora de Ingresos que permita atender las acciones PCDHL)**

CODIGO	DETALLE	2014	Estructura % de Ingresos	Cambio	2015
<b>1,0,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	INGRESOS CORRIENTES	<b>4.865.181.277,75</b>			<b>6.008.100.316,01</b>
<b>1,1,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	INGRESOS TRIBUTARIOS	<b>4.311.639.015,43</b>			<b>5.429.271.944,88</b>
<b>1,1,2,0,00,00,0,0,0,000</b>	IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD	<b>3.638.342.400,00</b>			<b>4.729.845.120,00</b>
1,1,2,1,00,00,0,0,0,000	Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	3.638.342.400,00		30,0%	4.729.845.120,00
1,1,2,4,00,00,0,0,0,000	Imp s/trasposos Bienes Inmuebles				
<b>1,1,3,0,00,00,0,0,0,000</b>	IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	<b>668.000.481,06</b>			<b>693.601.077,07</b>
<b>1,1,3,2,00,00,0,0,0,000</b>	IMP ESPEC PROD Y CONSUMO BIENES Y SERVICIOS	<b>413.284.601,06</b>			<b>413.417.447,07</b>
<b>1,1,3,2,00,00,0,0,0,000</b>	Imp especif explotación de rec naturales y minerales	11.392.968,42		1,0%	11.506.898,11
1,1,3,2,01,04,2,0,0,000	Impuesto sobre el cemento.				
1,1,3,2,01,05,0,0,0,000	Impuestos específicos sobre la construcción	400.000.000,00			400.000.000,00
	Impuesto sobre espectáculos públicos 6%				
1,1,3,2,02,03,2,0,0,000	Otros impuestos específicos a los servicios de diversión y esparcimiento.	1.891.632,64		1,0%	1.910.548,96
<b>1,1,3,3,00,00,0,0,0,000</b>	OTROS IMPUESTOS A LOS BIENES Y SERVICIOS	<b>254.715.880,00</b>			<b>280.183.630,00</b>
1,1,3,3,01,00,0,0,0,000	Lic. Profesionales, Comerc y otros Serv.	<b>254.715.880,00</b>			<b>280.183.630,00</b>
1,1,3,3,01,02,0,0,0,000	Patentes Municipales	254.677.500,00		10,0%	280.145.250,00
1,1,3,3,01,03,0,0,0,000	Patentes de Licores	38.380,00		0,0%	38.380,00

CODIGO	DETALLE	2014	Estructura % de Ingresos	Cambio	2015
1,1,3,3,01,05,0,0,0,000	Patentes Varias (Temporales)				
<b>1,1,9,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS</b>	<b>5.296.134,38</b>			<b>5.825.747,81</b>
<b>1,1,9,1,00,00,0,0,0,000</b>	<b>IMPUESTO DE TIMBRES</b>	5.296.134,38			<b>5.825.747,81</b>
1,1,9,1,02,00,0,0,0,000	Timbre Pro-parques Nacionales.	<b>5.296.134,38</b>		10,0%	5.825.747,81
	Timbres municipales (por hipoteca y cédulas hipotecarias)				
<b>1,3,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>INGRESOS NO TRIBUTARIOS</b>	<b>280.187.325,00</b>			<b>286.299.585,00</b>
<b>1,3,1,0,00,00,0,0,0,000</b>	<b>VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>228.927.300,00</b>			<b>235.039.560,00</b>
1,3,1,2,04,01,2,0,0,000	ALQUILERES DE EDIFICIOS E INSTALACIONES				
1,3,1,2,04,01,1,0,0,000	Alquiler de Mercado				
	Alquiler terminal de bus				
	SERVICIOS COMUNITARIOS	<b>228.927.300,00</b>			<b>235.039.560,00</b>
1,3,1,2,05,03,1,0,0,000	Servicios de cementerio				
1,3,1,2,05,04,1,0,0,000	Servicios de recolección de basura	152.806.500,00		4,0%	158.918.760,00
1,3,1,2,05,04,2,0,0,000	Servicios de aseo de vías y sitios públicos	4.120.800,00		0,0%	4.120.800,00
	Mantenimiento de Parques y Zonas Verdes				
	Deposito Tratamiento de basura				
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS				
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS A LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE				
	Derechos administrativos a los servicios de transporte por carretera				
	DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PUBLICOS				

CODIGO	DETALLE	2014	Estructura % de Ingresos	Cambio	2015
	OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS A OTROS SERVICIOS PÚBLICOS				
	Derechos de Cementerio				
	INGRESOS DE LA PROPIEDAD				
	RENTA DE LA PROPIEDAD				
	Alquiler de terrenos				
	Alquiler de terrenos milla marítima				
<b>1,3,2,3,00,00,0,0,0,000</b>	RENTA DE ACTIVOS FINANCIEROS				
<b>1,3,2,3,01,00,0,0,0,000</b>	INTERESES SOBRE TÍTULOS VALORES				
1,3,2,3,01,01,0,0,0,000	Intereses sobre títulos valores del Gobierno Central				
	OTRAS RENTAS DE ACTIVOS FINANCIEROS				
	Intereses sobre cuentas corrientes y otros depósitos en Bancos Estatales				
	MULTAS,SANCIONES,REMATES Y CONFISCACIONES				
	MULTAS Y SANCIONES				
	Multas por atraso en pago de impuestos				
	Multas por atraso en pago de bienes y servicios				
	Depósitos de particulares (garantía)				
	Otras multas				
	Multas varias				
<b>1,3,4,0,00,00,0,0,0,000</b>	INTERESES MORATORIOS	<b>51.260.025,00</b>			<b>51.260.025,00</b>
1,3,4,1,00,00,0,0,0,000	Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos	51.260.025,00		0,0%	51.260.025,00
	Intereses moratorios por atraso en pago de bienes y servicios				
	OTROS INGRESOS NO TRIBUTARIOS				
	Ingresos varios no especificados				
	Utilidades de festejos populares				
	Otros reintegros en efectivo				

<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>Estructura % de Ingresos</b>	<b>Cambio</b>	<b>2015</b>
<b>1,4,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	<b>2.625.004,21</b>			<b>2.847.757,70</b>
<b>1,4,1,0,00,00,0,0,0,000</b>	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PÚBLICO	<b>2.625.004,21</b>			<b>2.847.757,70</b>
<b>1,4,1,1,00,00,0,0,0,000</b>	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DL GOBIERNO CENTRAL	<b>1.644.307,28</b>			<b>1.808.738,01</b>
<b>1,4,1,1,01,00,0,0,0,000</b>	Consejo político de la persona Joven	1.644.307,28		10,0%	1.808.738,01
1,4,1,2,00,00,0,0,0,000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE ÓRGANOS DESCENTRALIZADOS	<b>185.758,27</b>			<b>204.334,10</b>
1,4,1,2,01,00,0,0,0,000	Aporte Consejo de Seguridad Vial	185.758,27		10,0%	204.334,10
1,4,1,3,00,00,0,0,0,000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES	<b>794.938,66</b>			<b>834.685,59</b>
	IFAM Ley 6909				
1,4,1,3,01,00,0	IFAM Licores Nacionales y Extranjeros	794.938,66		5,0%	834.685,59
	INGRESOS DE CAPITAL				
	VENTA DE ACTIVOS				
	VENTA DE ACTIVOS INTANGIBLES				
	Venta de patentes				
	RECUPERACION Y ANTICIPOS POR OBRAS DE UTILIDAD PUBLICA				
	Vías de comunicación				
<b>2,4,0,0,00,00,0,0,0,000</b>	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	<b>270.729.933,11</b>			<b>289.681.028,42</b>
<b>2,4,1,0,00,00,0,0,0,000</b>	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO	<b>270.729.933,11</b>			<b>289.681.028,42</b>
2,4,1,1,00,00,0,0,0,000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL GOBIERNO CENTRAL	<b>270.729.933,11</b>			<b>289.681.028,42</b>
	Ley Simplificación Tributaria (Ley 8114)	270.729.933,11		7,00%	<b>289.681.028,42</b>
	Ley 7755 Ley Control Partidas Especificas				
	Ley de transferencias de competencias 1.5% s/presu				

CODIGO	DETALLE	2014	Estructura % de Ingresos	Cambio	2015
2,4,1,3,00,00,0,0,000	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DE INST DESC NO EMPRESARIALES				
	IFAM Fondos Solidarios				
	Transferencia a Municipalidad de Liberia de Ministerio de Gobernación y Policía				
	OTROS INGRESOS DE CAPITAL				
	FINANCIAMIENTO				
	PRÉSTAMOS DIRECTOS DE INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS NO EMPRESARIALES.				
	Préstamo IFAM				
4,03,03	RECURSOS DE VIGENCIAS ANTERIORES				
4,03,03,01	SUPERÁVIT LIBRE				
4,03,03,02	SUPERÁVIT ESPECIFICO				
	TOTAL DE INGRESOS ANTES SUPERÁVIT	<b>4.865.181.277,75</b>			<b>6.008.100.316,01</b>

\*En algunos rubros no presupuestados en el 2010, se contempló la recaudación real del 2009 y sobre esa base se realizaron las estimaciones. De ahí la diferencia en el año 2010 entre el histórico y la proyección.\*

Nota: Esta proyección se formuló con el criterio e información provista por funcionarios municipales

## SIGLAS Y SU SIGNIFICADO

**ADC** Asociación de Desarrollo Comunal

**ADI** Asociación de Desarrollo Integral

**ARESEP** Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos

**APP** Alianzas Público Privadas

**AYA** Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillado

**BANVHI** Banco Hipotecario de la Vivienda

**CCSS** Caja Costarricense de Seguro Social

**CECIS** Centros Comunitarios Inteligentes

**CGR** Contraloría General de la República

**CICAP** Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

**CINDEA** Centro Integrado para la Educación de Jóvenes y Adultos

**CONAPAM** Concejo Nacional de la Persona Adulta Mayor

**CONAVI** Concejo Nacional de Vialidad

**DHR** Defensoría de los Habitantes de la República

**DINADECO** Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

**EBAIS** Equipos Básicos de Atención Integral en Salud

**FEMUPAC** Federación de Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito del Pacífico

**ICE** Instituto Costarricense de Electricidad

**ICODER** Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación

**ICT** Instituto Costarricense de Turismo

**IDA** Instituto de Desarrollo Agrario

**IFAM** Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

**IMAS** Instituto Mixto de Ayuda Social

**INAMU** Instituto Nacional de la Mujer

**INVU** Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

**JPS** Junta de Protección Social de San José

**LANAMME** Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales

**MAG** Ministerio de Ganadería y Agricultura

**MCJD** Ministerio de Cultura Juventud y Deportes

**MEIC** Ministerio de Economía, Industria y Comercio

**MEP** Ministerio de Educación Pública

**MIDEPLAN** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**MINAET** Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones

**MOPT** Ministerio de Obras Públicas y Transportes

**NICSP** Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público

**NIIF** Normas Internacionales de Información Financiera

**ONG** Organización no gubernamental / organizaciones no gubernamentales

**PANI** Patronato Nacional de la Infancia

**PCDHL** Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local

**PEM** Plan Estratégico Municipal

**PR** Plan Regulador

**PROCOMER** Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

**PRSEG** Programa de Responsabilidad Social Empresarial Garabito

**PYME** Pequeña y Mediana Empresa

**SETENA** Secretaria Técnica Nacional Ambiental

**TEC** Tecnológico de Costa Rica

**UCR** Universidad de Costa Rica

**UNA** Universidad Nacional

**UNED** Universidad Estatal a Distancia

**ZMT** Zona Marítimo Terrestre

## BIBLIOGRAFÍA

Contraloría General de la República. "Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las municipalidades y otras entidades de carácter municipal" (Ajustada). San José, Costa Rica. Junio 2009.

FOMUDE-Universidad Nacional. "Estudio sobre descentralización". San José, Costa Rica. 2007.

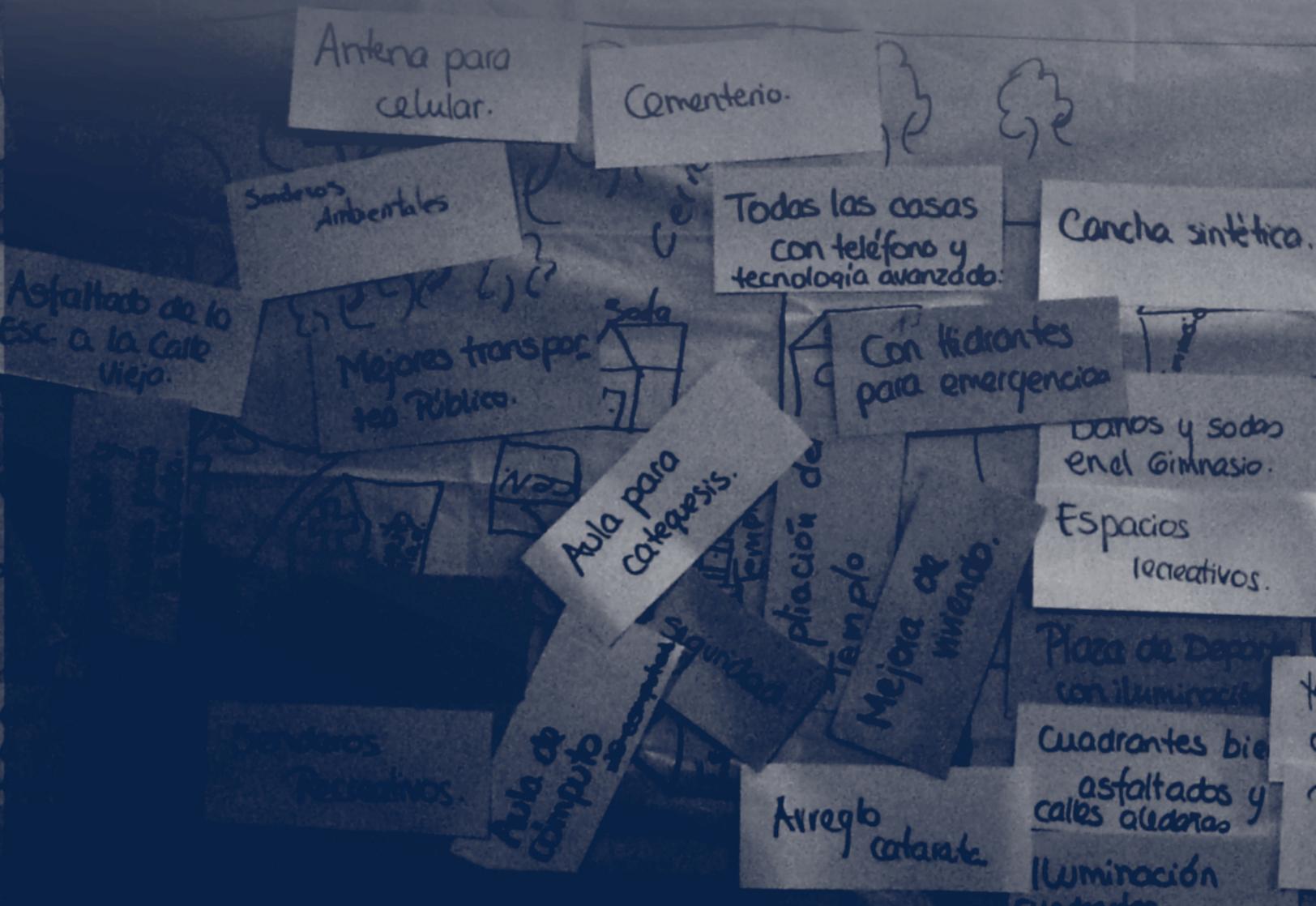
Marvin Elizondo Cordero. Plan de la Alcaldía 2007-2011. Garabito, Costa Rica. 2007.

Municipalidad de Garabito. Plan Regulador. Garabito, Costa Rica. 2005.

Municipalidad de Garabito. Programa de Responsabilidad Social Empresarial. Garabito, Costa Rica. 2009.

Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local. "Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local Garabito 2010-2020". Garabito, Costa Rica. 2009.

# ANEXOS



## ANEXOS

### 1. PRESENTACION

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

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

Asimismo, y como un factor de comprobación de la alineación del presente Plan Estratégico Municipal con las orientaciones de desarrollo humano local establecidas por la ciudadanía en el Plan de Desarrollo Humano Local 2010-2020 se reproduce el Capítulo III de dicho plan que contiene la Estrategia para el Desarrollo Humano Local. Este plan fue validado participativamente y fue de conocimiento por parte de los Concejos Municipales.

A continuación se introducen como anexos estos tres documentos:

## ANEXO 1. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

### A.1.1 PRESENTACION

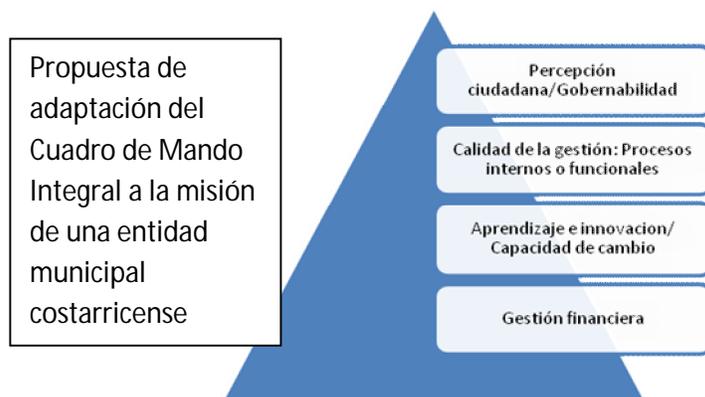
El presente plan es un complemento del Plan Estratégico Municipal y pone el acento en aquellos procesos, recursos y relaciones que deben ser mejorados para que la Municipalidad pueda cumplir con su naturaleza y funciones.

El énfasis, como se desprende del nombre de este plan, es mejorar las capacidades de gestión municipal y su profesionalización de manera que logre potenciar sus capacidades técnicas y operacionales. El Plan de Mejora de la Gestión Municipal se convierte así en una condición, en una herramienta para la ejecución del Plan Estratégico Municipal.

### A.1.2 EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

Siguiendo las orientaciones metodológicas que derivan de la propuesta de Cuadro de Mando Integral<sup>5</sup> aplicado a organizaciones públicas se establecieron cuáles son las principales iniciativas e innovaciones que deberían abordar los actores municipales para poder cumplir con la misión y la estrategia propuesta en el Plan Estratégico Municipal.

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



### A.1.3 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

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

<sup>5</sup> Es una herramienta de gestión administrativa inicialmente desarrollada por la Universidad de Harvard, particularmente por Robert Kaplan y David Norton en 1992. Busca analizar los procesos internos, la perspectiva de los beneficiarios o clientes según corresponda, el desempeño financiero y la capacidad de transformación organizativa a partir del aprendizaje y el cambio.

## A.1.4 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

A continuación se desarrolla la matriz de mejora institucional:

**CUADRO No. A.1.1 PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL**

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>6</sup>
<b>Gobernabilidad</b>	Relaciones políticas intramunicipales	Consensuar objetivos que garanticen tanto la satisfacción interna como externa.	1.Cantidad de acciones que fortalezcan el área tributaria durante el primer año de implementación del PEM. 2. Cantidad de acciones que fortalezcan las relaciones interpersonales durante el primer año de implementación del PEM. 3. Cantidad de acciones que garanticen el criterio técnico durante los 5 años de vigencia del PEM.	1. Acuerdos. 2. Trabajo en equipo. 3.Solicitudes y respuestas.	Concejo y Alcaldía.
	Rendición de cuentas	1. Reuniones directas con la Población. 2. Un boletín semestral.	1. Cantidad de reuniones efectivas durante cada año de vigencia del PEM. 2. Número de emisiones semestrales a partir del 2011.	1. Convocatorias y participación. 2. El documento.	Concejo y Alcaldía.
	Vínculos con la ciudadanía y sus organizaciones	1. Las Audiencias Públicas. 2. Las Auditorias Ciudadanas.	1. Número de Audiencias Públicas a partir del 2011. 2. Cantidad de actas (a este respecto) a partir del 2011.	1. Convocatorias. 2. Los documentos.	Concejo y Alcalde.

<sup>6</sup> De acuerdo a la estructura organizativa y funcional expresada en el actual organigrama municipal y considerando los temas, establecer a qué área funcional y/o cargo municipal corresponde la responsabilidad de llevar adelante la mejora.

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>6</sup>
	Seguimiento al Plan de Desarrollo Humano Cantonal	Crear el Concejo Cantonal.	Las actas emitidas a partir del primer año de funcionamiento del Concejo.	Los documentos.	Alcaldía.
	Percepción ciudadana de las funciones municipales	Realizar encuestas bimensualmente.	Cantidad de opiniones registradas en las encuestas a partir del primer año de implementación 2011/2012.	Los instrumentos.	Alcaldía.
<b>Calidad de la gestión: procesos</b>	Organización interna de los procesos	1. Integralidad de los procesos. 2. Automatización.	1. Cantidad de datos actualizados a partir del 2011. 2. Solicitudes resueltas en menor tiempo a partir del 2011.	1. Notificaciones exactas. 2. Resoluciones emitidos.	Encargados de Departamentos.
	Reglamentaciones	Crearlos, documentarlos y ejecutarlos.	Cantidad de documentos aprobados a partir de su formulación 2011/2015	Las publicaciones.	Encargados de Departamentos, Legal y Proveduría.
	Calidad de los servicios	1. Implementación de ajustes técnicos. 2. Verificación y cobro de quienes no pagan.	1. Supresión de rutas lejanas a partir del 2011-2012. 2. Cantidad de servicios sin pagar registrados a partir del 2011.	1. Kilómetros recorridos. 2. Solicitudes de pago.	Encargados de Departamentos.
	Simplificación de trámites	1. Implementación del Servicio. 2. Convenios Interinstitucionales. 3. Facilitar el servicio al usuario. 4. Crear herramientas e información accesible.	1. Cantidad de soluciones en menor tiempo medibles a través del tiempo desde el primer año de implementación. 2. Los beneficios obtenidos a partir de la implementación y durante los primeros 2 o 3 años de seguimiento.	1. Menos quejas. 2. La publicación.	1. Encargados de departamentos. 2. Alcaldía 3. Toda la Municipalidad con verticalidad, Alcaldía.
	Sistemas de información	1. Generar mejoras 2. Software actualizado que se adapte a las necesidades propias de catastro y que le sea funcional al resto de los departamentos (avanzar de un catastro fiscal a uno multifinanciero).	1. Cantidad de soluciones implementadas a partir del 2011. 1. Adquisición del software.	1. Cada departamento. 2. Simplificación de trámites.	1. Informática. 2. Departamento de Catastro, Hacienda y Proveduría.
	Ordenamiento territorial (No olvidar ZMT)	Implementación de los Planes Reguladores.	Número de Planes aprobados al 2013.	Publicación del documento.	Encargado de Planes Reguladores.

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>6</sup>
	Gobierno digital	Generar la conectividad.	Cantidad de instituciones conectadas durante el primer y segundo año de implementación.	Las páginas Web.	Alcaldía e Informática.
	Inspección	Mayor vigilancia tributaria.	1. Crecimiento de los ingresos en el primer y segundo año de ejecución. 2. Menor morosidad en el primer y segundo año de ejecución.. 3. Servicios sostenibles	Los estados financieros.	Inspecciones, Policía, Patentes, Cobros, Zona Marítimo Terrestre, Construcciones y Catastro.
	Planificación	Implementación de la cultura de planificación en todas las áreas.	1. PAOs, bien formulados 2012-2013. 2. Cantidad de Modificaciones.	1. Presupuesto razonable. 2. Menos modificaciones.	Alcaldía y encargados de departamentos.
<b>Calidad de la gestión: Potencial del recurso humano</b>	Formación del servidor público municipal	Plan de capacitación en comunicación efectiva, relaciones personales y ética profesional.	Mejoras cuantificables en las evaluaciones a los y las funcionarios(as) municipales 2012-2013-2014.	Objetivos logrados.	Alcaldía, Recursos Humanos y Encargados de Departamentos, Junta Laboral.
	Experiencia del servidor público municipal	Plan de Capacitación en diferentes campos.	Títulos obtenidos 2012-2013-2014.	Documentos aportados.	Alcaldía, Recursos Humanos.
	Condiciones laborales y de realización integral del servidor público municipal: Salarios Clima laboral	1. Mayor espacio físico. Es necesario plantearse la ampliación del edificio actual o la adquisición de un nuevo edificio que aloje la Municipalidad. 2. Aplicación de la convención. 3. Trabajo en equipo.	1. Mejores oficinas y herramientas de trabajo al finalizar el 2015. 2. Cantidad de becas, reconocimientos de títulos 2012-2014. 3. Cantidad de reuniones y acuerdos 2011-2012.	1. La estructura. 2. Becas obtenidas. 3. Actas.	Alcaldía, Junta Laboral, Recursos Humanos.
<b>Calidad de la gestión: Asociatividad y vínculos interinstitucionales</b>	Federaciones	Ampliar las acciones vinculantes entre la Municipalidad y FEMUPAC.	Cantidad de convenios nuevos por año.	Actas y firmas de convenios.	Alcalde y Concejo
	Cooperación interinstitucional	Instituir el Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional.	1. Cantidad de acuerdos emitidos y ejecutados por año. 2. Líneas de acción del PCDHL y el PEM asumidas por la institucionalidad pública local, durante los 5 años de implementación.	Sesiones por año, convenios firmados y actas emitidas.	Alcalde y Concejo.

EJES DE LA MEJORA	Temas	LAS PROPUESTAS DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	RESPONSABLE (S) DE LA MEJORA <sup>6</sup>
Capacidad de aprendizaje e innovación	Mecanismos de evaluación	Deben implementarse nuevos mecanismos de evaluación en la gestión municipal.	Mecanismos de evaluación documentados (2011-2015).	1. Informes anuales de cada departamento. 2. Actas del Concejo Municipal.	Alcalde y Concejo.
	Flexibilidad e innovación	Innovación tecnológica a todo nivel especialmente en el Área de Catastro Municipal.	1. Adquisición de nuevo Software, a partir del 2011. 2. Digitalización de toda la información contenida en expedientes 2011-2012-2013.	1. Software nuevo y funcionando de acuerdo a las necesidades municipales. 2. Implementación del expediente electrónico (único).	Alcalde, Concejo y Jefaturas de Departamento.
Gestión Financiera	Presupuesto	Establecer manuales para recoger todas las actividades presupuestarias y crear plazos para su ejecución.	Manuales formulados y plazos establecidos 2011-2012-2013.	Informe semestral sobre situación presupuestaria.	Hacienda.
	Recaudación	Apoyo del Alcalde y el Concejo Municipal para inyectar de presupuesto al área de Valoración y al área Tributaria, ya que son las generadoras del principal ingreso, así como del control de recaudación.	Presupuesto asignado 2011-2012.	Actas del Concejo Municipal.	Hacienda, Alcalde y Concejo Municipal.
	Generación de nuevos recursos	1. Se debe brindar más y mejor capacitación al personal de Hacienda Municipal. 2. Mejorar los instrumentos y actualizar los recursos tecnológicos disponibles.	1. Cantidad de capacitaciones al año 2011 en adelante. 2. Presupuesto designado a la mejora de instrumentos y recursos tecnológicos 2011 en adelante.	1. Calificaciones en los procesos de evaluación del personal municipal. 2. Presupuesto asignado en actas municipales.	Hacienda. Alcaldía y Concejo Municipal.

## ANEXO 2. PLAN DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL

### A.2.1 PRESENTACION

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

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

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

**CUADRO No. A.2.1 RETOS DE GESTIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA COSTARRICENSE**

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

**FUENTE:** MIDEPLAN. "Propuesta de acciones de reforma del Estado. I Etapa: acciones potestad del poder ejecutivo" San José, Costa Rica. 2008

En el informe final de ese mismo grupo de trabajo técnico articulado desde MIDEPLAN se recomienda que a nivel territorial es necesario la promoción de instancias de divulgación e intercambio de las acciones de las diversas instituciones con presencia en ellas, promover alianzas público-privadas y de responsabilidad social, promover

instrumentos de coordinación y cooperación entre gobiernos locales, así como coordinar y armonizar la planificación nacional y local<sup>7</sup>.

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

- La Sala Constitucional establece la posibilidad y decisión voluntaria de las municipalidades de establecer coordinación con las entidades públicas en condiciones de igualdad
- La Política Nacional de Descentralización de febrero del 2008 establece la creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional como una posibilidad de mejorar la gestión de las municipalidades y avanzar en la descentralización
- Y también la Ley General de Transferencias de Competencias y Recursos a las Municipalidades que establece los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) con el objetivo de lograr una efectiva comunicación, coordinación y colaboración entre entidades públicas del poder ejecutivo y los gobiernos locales para optimizar el uso de los recursos destinados a obras y servicios públicos en una localidad. Se faculta al Alcalde para constituirlos y presidirlos.

En este marco se visualiza también al Proyecto ***“Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica”***

## **A.2.2 EL PLAN DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL**

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

## **A.2.3 OBJETIVOS DEL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL**

### **A.2.3.1 OBJETIVO GENERAL**

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

### **A.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Coordinar con las instituciones del gobierno central y descentralizadas una agenda quinquenal para desarrollar acciones públicas que hagan realidad el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local
- Coordinar con las instituciones del gobierno central y descentralizadas acciones que resulten complementarias o subsidiarias para desarrollar el Plan Estratégico Municipal.

---

<sup>7</sup> MIDEPLAN. Comisión de eficiencia administrativa y reforma del Estado (CEARE). Informe final. Segunda etapa de trabajo. San José, Costa Rica. Diciembre 2008

## A.2.4 LA AGENDA DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PEM

**CUADRO No. A.2.2 AGENDA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL Y EL PLAN PARA EL DESARROLLO HUMANO CANTONAL**

CRITERIOS DE COORDINACION			Periodo para efectuar la coordinación				
Instituciones identificadas para establecer coordinación (a modo de ejemplo)	Líneas de acción en las que se establecerá coordinación	Mecanismo(s) de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IMAS	1. Desarrollar programas de vivienda digna en coordinación con instituciones públicas y el gobierno local.	Estudios socioeconómicos para la asignación adecuada de los recursos.	*	*	*	*	*
	2. Obtener el contenido presupuestario para adquirir terrenos faltantes y poder depurar los listados anotados para seleccionar los beneficiados definitivos de las soluciones de vivienda para los diversos sectores sociales del cantón.		*				
	3. Dotar de recursos a las organizaciones existentes que trabajan la atención del/la adulto/a mayor, niños/as y jóvenes.		*				
	4. Contar con estudios de diagnóstico para el otorgamiento de becas.		*				
MEP	1. Impulsar programas de atención al analfabetismo.	Estudios socioeconómicos para la asignación adecuada de los recursos.	*				
	2. Ampliar horarios en las escuelas y colegios, con el fin de aumentar la cobertura para horario nocturno.		*				
	3. Fortalecer una educación bilingüe en las escuelas y colegios del cantón.		*				
	4. Mejorar las infraestructuras de los centros educativos del cantón.		*	*	*	*	*
	5. Construir escuelas y colegios.		*	*	*	*	*
	6. Construcción de una batería sanitaria en la escuela de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.		*				
	7. Invertir en las adecuaciones de los centros de educación según la Ley 7600.		*	*	*	*	*
	8. Sensibilizar a la comunidad y los centros educativos de primaria y secundaria respecto del reciclaje.		*	*	*	*	*
	9. Obtener un centro de Educación No Formal (Centros Integrados de Educación para Adultos/CINDEA, Secundaria abierta) en Garabito.		*	*	*	*	*
	10. Promover becas deportivas y/o patrocinios.		*	*	*	*	*
	11. Ampliar la cantidad de becas y abarcar primaria.		*	*	*	*	*
MCJD	1. Organizar la creación de una casa de la cultura.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*				
	2. Promover la creación de una biblioteca pública.		*	*			

CRITERIOS DE COORDINACION			Periodo para efectuar la coordinación				
Instituciones identificadas para establecer coordinación (a modo de ejemplo)	Líneas de acción en las que se establecerá coordinación	Mecanismo(s) de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CCSS	1. Promover la construcción de EBAIS en las comunidades de Quebrada Amarilla, San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Guacalillo y Bajamar.	Regulación de los servicios en Salud y su acceso.	*	*	*	*	*
	2. Impulsar con todos los recursos posibles en alianza con la Caja Costarricense de Seguro Social, la construcción de un hospital para los habitantes del cantón de Garabito.		*	*			
	3. Mejorar y ampliar los servicios que brinda a los usuarios la Caja Costarricense de Seguro Social en sus centros de atención.		*	*	*	*	*
	4. Mejorar la atención que brinda el personal de los centros de salud a los usuarios.		*	*	*	*	*
	5. Realizar campañas de salud dirigidas a la comunidad.		*	*	*	*	*
	6. Realizar visitas a las casas por parte del personal de salud.		*	*	*	*	*
Ministerio de Salud	1. Creación, ampliación y equipamiento de la infraestructura de los CEN CINAE.	Convenio con el Área Rectora Local.	*	*	*	*	*
	2. Planificación institucional alineada al desarrollo de la salud de la localidad		*	*	*	*	*
CONAPAM	1. Colaborar con el Centro diurno Josefina Ugarte.	Estudios socioeconómicos para la asignación adecuada de los recursos.	*				
AYA	1. Garantizar la protección de todas las cuencas hidrográficas del cantón.	Convenio entre la Institución y el gobierno local.	*	*	*	*	*
	2. Buscar fuentes alternas de abastecimiento de agua para Cuarros.		*	*			
	3. Ampliar el acueducto de Guacalillo y Bajamar.		*	*			
	4. Mejorar el acueducto y la calidad del agua de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Quebrada Ganado y Herradura.		*	*	*	*	*
Bandera Azul	1. Ampliar el programa actual de reciclaje del cantón.	Alianza estratégica entre la comunidad y las entidades correspondientes.	*	*	*	*	*
	2. Instalar mayor cantidad de basureros dedicados al reciclaje en las comunidades.		*	*	*	*	*
	3. Desarrollar un proyecto de reciclaje en Quebrada Amarilla y las otras comunidades del cantón.		*	*	*	*	*
	4. Velar por la adecuada protección y mantenimiento de los ríos y las playas.		*	*	*	*	*
	5. Crear programas de educación a la población en cuanto a la importancia de la protección de los ríos y zonas costeras.		*	*	*	*	*
	6. Activar las barridas, limpiezas y recolección en la funcionalidad del PRSEG y Bandera Azul.		*	*	*	*	*
	7. Realizar barridas de ciudad y playa.		*	*	*	*	*
ICT	1. Desarrollar campañas de atracción de inversión por parte de la	Solicitud de apoyo y					

CRITERIOS DE COORDINACION			Periodo para efectuar la coordinación				
Instituciones identificadas para establecer coordinación (a modo de ejemplo)	Líneas de acción en las que se establecerá coordinación	Mecanismo(s) de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	municipalidad, la cámara de comercio y la cámara de turismo.	asesoría.					
	2. Diseñar y ejecutar un programa para el desarrollo turístico, ecológico, para que se creen fuentes de empleo.		*	*	*		
	3. Organizar el potencial turístico de la zona y los recursos naturales para desarrollar iniciativas de Turismo Rural Comunitario.		*	*	*	*	*
INAMU	1. Promover la creación de más y mejores fuentes de empleo, especialmente para mujeres.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*	*	*
	2. Promover actividades económicas sostenibles para jóvenes y mujeres del cantón.		*	*	*	*	*
Universidades Públicas	1. Gestionar la instalación de una Universidad en el cantón.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*		
	2. Incentivar el desarrollo de plantas de tratamiento de aguas negras (TEC).		*	*	*	*	*
	3. Planificación y estudio para mejorar las condiciones de los depósitos de residuos sólidos (TEC).		*	*	*		
	4. Divulgar a la comunidad temas como la contaminación del suelo, las aguas subterráneas, afluentes, ríos cercanos y el aire (UNA).		*	*	*	*	*
	5. Apoyo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica en diversos asuntos de competencia municipal.		*	*	*		
	6. Asesoría sobre el mejoramiento de la infraestructura vial por parte del Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (LANAMME) de la Universidad de Costa Rica.		*	*	*		
INA	1. Atracción de centros de capacitación técnicos.	Convenio de cooperación.	*	*	*	*	*
	2. Capacitación del INA en reciclaje y centros de acopio.		*	*	*	*	*
MINAET	1. Crear un programa de reforestación en todo el cantón de Garabito.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*	*	*
	2. Colaborar con la municipalidad en la generación de procedimientos para analizar las implicaciones ambientales como requisito previo al otorgamiento de permisos de construcción.		*	*			
	3. Establecer con apoyo del sector público y privado el proyecto de creación de áreas verdes para el disfrute de las habitantes de las diversas comunidades, así como de los visitantes.		*	*	*	*	*
SETENA	1. Aplicar el Plan Regulador del Jaco.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*				
	2. Mejorar el sistema y registro de concesiones en ZMT: cantidad de		*	*	*	*	*

CRITERIOS DE COORDINACION			Periodo para efectuar la coordinación				
Instituciones identificadas para establecer coordinación (a modo de ejemplo)	Líneas de acción en las que se establecerá coordinación	Mecanismo(s) de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	concesiones existentes, criterios de otorgamiento, registro de las mismas, supervisión, acciones de desalojo, libertad de tránsito en las playas, extensión de la zona marítima terrestre y área que se encuentra regulada mediante inspecciones y avalúos y otorgamiento de concesiones conforme a la Ley 6043.						
ICODER	1. Fortalecer el comité cantonal de deportes.	Alianza estratégica entre la comunidad y las entidades correspondientes.	*	*	*	*	*
	2. Promover becas deportivas y/o patrocinios.		*	*	*	*	*
Fuerza Pública	1. Promocionar la organización comunal y la capacitación para la prevención de la delincuencia.	Convenio entre la Institución y el gobierno local.	*	*	*	*	*
	2. Crear Barrios Organizados para atender de mejor forma la problemática de la delincuencia.		*	*	*	*	*
MOPT-CONAVI	1. Mejorar las vías de comunicación de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Guacalillo y Bajamar y Cuarros.	Convenios y Presupuestos existentes.	*	*	*	*	*
	2. Realizar señalización vial en la comunidad de Cuarros.				*	*	*
	3. Construir ciclo vía en Quebrada Amarilla.					*	*
	4. Promover la construcción de un puente peatonal uniendo Alto Capulín y Lagunilla.		*	*			
	5. Promover la construcción de puentes en Calle Hermosa de Quebrada Amarilla, puente a desnivel en el cruce de Herradura, Puente en Calle Jaime Rodríguez de Lagunilla, Puente en Quebrada Maravilla de Cuarros, Puente Agujas en Quebrada Ganado.		*	*	*	*	*
	6. Mejoramiento de puentes y barandas de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.		*	*	*	*	*
	7. Inventario de las calles tanto nuevas como de mantenimiento para que se puedan estimar las necesidades futuras de inversión.		*	*			
ICE	1. Terminar el proceso de electrificación de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.	Convenios y Presupuestos existentes	*	*	*		
	2. Gestionar el alumbrado de vías para Guacalillo, Bajamar y Cuarros.		*	*	*		
	3. Ampliar el alumbrado público en Quebrada Ganado.		*	*	*		
	4. Gestionar la ampliación del alumbrado público en todas las comunidades del cantón.		*	*	*	*	*
	5. Fomentar la ampliación en la cobertura de telefonía en la comunidad de Lagunilla.		*	*	*		
IDA	1. Fomentar la organización comunitaria para la creación de cooperativas de pequeños agricultores.	Convenios y Presupuestos	*	*			

CRITERIOS DE COORDINACION			Periodo para efectuar la coordinación				
Instituciones identificadas para establecer coordinación (a modo de ejemplo)	Líneas de acción en las que se establecerá coordinación	Mecanismo(s) de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2. Fomentar la organización comunitaria para la creación de cooperativas de pequeños agricultores.	existentes	*	*			
Banca Pública	1. Brindar créditos a pequeñas y microempresas para crear planes empresariales.	Convenios y Presupuestos existentes	*	*	*	*	*
	2. Promover cursos y capacitaciones para el emprendimiento empresarial.		*	*	*	*	*
PROCOMER	1. Promover los encadenamientos productivos.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*	*	*
Ministerio de Hacienda	1. Asesoría del Ministerio de Hacienda sobre Bienes Inmuebles y Valoración. 2.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*	*	*
	2. Fomentar la cultura tributaria en el administrado con publicidad seria sobre cumplimiento obligaciones.		*	*	*	*	*
	3. Control cruzado institucional con el Ministerio de Hacienda (Tributación Directa) para obtener datos del valor propiedades en cuanto a la construcción por impuesto solidario.		*	*	*	*	*
IFAM	1. Asesoría para formular una propuesta en bloque de todas las municipalidades, para cambiar las fechas de giro por parte del Gobierno e Instituciones Públicas en el mediano plazo.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*	*	*
	2. Apoyo en la formulación de un Manual de Procedimientos para seguir el trabajo de la Proveeduría de forma transparente.		*	*			
	3. Capacitación en temas de planificación con presupuesto institucional, que permita a cada uno de los formuladores seguir su PAO y ejecución presupuestaria a través del año		*	*	*	*	
	4. Asesoría del IFAM y el Servicio Civil para realizar el estudio de puestos para profesionalizar la Proveeduría Institucional.		*	*	*	*	*
	5. Apoyo (técnico) en la realización de un censo que permita actualizar los datos sobre tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos.		*	*	*	*	*
CGR	1. Asesoría para formular una propuesta en bloque de todas las municipalidades, para cambiar las fechas de giro por parte del Gobierno e Instituciones Públicas en el mediano plazo.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*	*	*

CRITERIOS DE COORDINACION			Periodo para efectuar la coordinación				
Instituciones identificadas para establecer coordinación (a modo de ejemplo)	Líneas de acción en las que se establecerá coordinación	Mecanismo(s) de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unión de Gobiernos Locales	1. Alianza para hacer la actualización de las tarifas por servicios que brinda la municipalidad cada año.	Asesorar y dar apoyo a la Alcaldía Municipal en la ejecución de las políticas y las acciones del cantón.	*	*	*	*	*
	2. Apoyo técnico para diseñar la estructura para selección y priorización de proyectos de mediano y largo por áreas municipales.		*	*	*	*	*
Camara de Comercio	1. Apoyo a la reforma o elaboración de una nueva Ley de patentes.	Convenios y Presupuestos existentes	*				
	2. Soporte en la ejecución del Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial para Garabito (PRSEG)</i> .		*	*	*	*	*
	3. Aporte de la Camara de Comercio de Garabito para el programa de becas.		*	*	*	*	*
CNE	1. Establecer prioridades en cuanto a programas y capacidad de respuesta municipal para la gestión integral del riesgo socioambiental.	Convenios y Presupuestos existentes	*	*	*	*	*
ALIARSE	1. Capacitación para la Equidad Social y el Desarrollo sobre la Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público privadas para el desarrollo.	Solicitud de apoyo y asesoría.	*	*	*	*	*
	2. Dinamizar las <i>alianzas público- privadas APP</i> dentro la comunidad cantonal.		*	*	*	*	*
DINADECO	1. Fomentar la aplicación de la ley 218 sobre Asociaciones.	Convenios y Presupuestos existentes	*	*	*	*	*
	2. Apoyar y reactivar las Asociaciones de Desarrollo Integral.		*	*			
Asociaciones de Desarrollo Integral y Específicas	1. Ampliar la construcción de parques, salones comunales, salones multiusos y centros inteligentes.	Integración y divulgación.	*	*	*	*	*
	2. Construir un salón comunal en San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.		*	*	*	*	*
	3. Unir esfuerzos para ampliar el Panteón de Quebrada Amarilla.		*	*	*	*	*

## **ANEXO 3. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO HUMANO CANTONAL**

### **CAPÍTULO III**

#### **PLAN DE DESARROLLO HUMANO LOCAL DEL CANTÓN DE GARABITO, 2010-2020**

##### **3.1. Presentación de los resultados**

Este Plan ha sido formulado por la ciudadanía que participó activa y propositivamente en los encuentros distritales convocados y conducidos por el Equipo de Gestión Local con el acompañamiento del Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica” y el apoyo de la Municipalidad.

Este proceso se inició el pasado mes de setiembre del presente año y ha cubierto todos los distritos de Garabito. Se han propiciado espacios y mecanismos para la participación representativa e inclusiva de sus ciudadanos. Los resultados obtenidos son la base de un pacto local en el que se recogen sueños, aspiraciones, valores, principios y propuestas para la acción en áreas estratégicas del desarrollo humano de este cantón.

Con este mecanismo se les da a los ciudadanos de Garabito la posibilidad de participar en la construcción de su propio futuro como cantón, sustentado en sus propias fortalezas y sus propias particularidades que lo hacen diferente de los demás cantones de Costa Rica.

Corresponde a la ciudadanía, a su Municipalidad, a las organizaciones sociales y a la institucionalidad pública y privada presentes en el cantón, hacer de estas orientaciones la guía de sus acciones y la base para concertar y negociar acuerdos en la búsqueda de un cantón de mayores oportunidades para todas y todos, donde sus habitantes tengan acceso al conocimiento, a la participación y a una vida digna, segura y sana. La vigilancia por su cumplimiento, la petición de cuentas por parte de la ciudadanía, la coordinación interinstitucional, el fortalecimiento de la organización comunitaria, la mayor capacidad de gestión municipal son condiciones para que lo planeado se convierta en realidad en el futuro próximo.

La Estrategia de Desarrollo Humano Cantonal es producto del análisis y ordenamiento sistemático del proceso de consulta cantonal, realizado por el Equipo de Gestión Local de Garabito, con la colaboración de la Municipalidad de este cantón Puntarenense. La formulación de la estrategia incluye la identificación de objetivos en cada uno de los ejes estratégicos considerados en los nueve Encuentros Distritales efectuados, la formulación de objetivos específicos y la determinación de las líneas de acción prioritarias para el logro de la propuesta planteada.

##### **3.2. Visión del Cantón de Garabito**

Con la visión se pretende representar la expectativa de las personas involucradas en el proceso, sobre las características que desean tener en el futuro en el Cantón de Garabito

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une al municipio del presente con el del futuro.

Así, la visión del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Garabito es la siguiente:

***“Garabito es un cantón económicamente pujante en sus dos distritos, diverso económicamente, con un excelente desarrollo sostenible, donde las capacidades personales y comunitarias se desarrollan de la mano con las instituciones públicas presentes en el cantón, En este cantón las instituciones están al servicio de la comunidad, garantizando buenos caminos en su red vial, atención médica oportuna, mayor nivel educativo para la niñez, los hombres y las mujeres; con buenas oportunidades de empleo, seguridad ciudadana, pero sobre todo honradez y transparencia en la función pública. Además es un lugar seguro para vivir, trabajar y recrearse, donde el desarrollo sociocultural está en función de la creatividad y educación de la comunidad”.***

### **3.3. Misión del Cantón de Garabito**

La Misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a un Cantón de otro. Es un compendio de la identidad del Cantón, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Bajo esta perspectiva se formula la siguiente misión:

***“Los distritos de Tárcoles y Jaco, conforman el cantón de Garabito, que se destaca por su recurso humano, por las instituciones, y empresas integradas al desarrollo comunitario, en un entorno rico en los recursos naturales, además cuenta con un gran potencial turístico. Es una comunidad respetuosa con la naturaleza”.***

### **3.4. Valores y principios**

Los siguientes valores y principios expresan la voluntad y propósitos de los ciudadanos y ciudadanas del cantón de Garabito para la consecución del Desarrollo Humano Local, orientando las acciones y decisiones en el quehacer de las organizaciones e instituciones comunales.

#### **3.4.1. Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Comprensión
- Responsabilidad
- Educación
- Fe
- Confianza
- Solidaridad
- Eficiencia
- Credibilidad
- Compañerismo
- Profesionalismo
- Legalidad
- Productividad
- Ética
- Identidad
- Moralidad
- Disciplina
- Honor
- Conciencia social
- Credibilidad
- Equidad
- Igualdad
- Compromiso
- Tolerancia
- Unidad
- Armonía

### 3.4.2. Principios

- Distribución de la riqueza
- Transparencia en la función pública
- Mejoramiento de la participación ciudadana
- Mejoramiento en la calidad de la educación
- Respeto al estado de derecho
- Acceso a vivienda digna
- Inclusión social
- Rendición de cuentas
- Desarrollo de capacidades personales y comunitarias
- Fomento de actividades sociales
- Apertura a los procesos de cambio
- Desarrollo con conciencia ecológica

### 3.5. Políticas Cantonales

Con el fin de alinear las iniciativas que orientan el Desarrollo Humano con las políticas municipales, se definen las siguientes políticas cantonales, divididas por áreas temáticas o áreas de intervención:

#### Desarrollo Económico.

- Mejoramiento en la distribución de la riqueza, a la generación de más y mejor empleo que coadyuven a disminuir la desigualdad social.
- Oportunidades reales de desarrollo humano para las comunidades y sus familias.

#### Desarrollo Sociocultural.

- Fortalecimiento de condiciones para una convivencia más sana e integral.
- Fomento al potencial creativo de la ciudadanía a nivel artístico y cultural.

#### Seguridad Humana.

- Impulso a la seguridad comunitaria y vecinal.

#### Educación

- Promoción de una mejor calidad en la educación.
- Mejoramiento de la infraestructura educativa.

#### Servicios Públicos

- Mejoramiento en la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
- Mejoramiento del recurso humano brinda a los usuarios de los servicios.

#### Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial

- Implementación de programas de educación ambiental que generen conciencia sobre la significación del entorno para la calidad de vida de las personas y el desarrollo integral local.
- Desarrollo planificado del territorio del cantón con el cual se pueda garantizar un adecuado ordenamiento territorial de la mano con el ambiente.

#### Infraestructura

- Potenciación de la infraestructura como soporte para fomentar el desarrollo humano local.
- Desarrollo infraestructural acorde con las políticas ambientales.

### 3.5. Objetivos y Líneas de Acción Prioritarias Acción Estratégicas del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Garabito

Como objetivo general de la presente estrategia para el Desarrollo Humano del cantón de Garabito, se ha definido:

#### 3.6.1. Desarrollo Económico sostenible

Objetivo General	Gestionar un mayor progreso económico en el cantón de Garabito, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
Objetivos específicos	Líneas estratégicas de acción
Brindar oportunidades económicas sostenibles y de calidad para los habitantes del cantón y que coadyuven a disminuir las asimetrías existentes.	• Desarrollar campañas de atracción de inversión por parte de la municipalidad, la cámara de comercio y la cámara de turismo.
	• Contar con apoyo financiero y capacitación para la microempresa.
	• Brindar créditos a pequeñas y microempresas para crear planes empresariales.
	• Promover los encadenamientos productivos.
Promover el turismo rural comunitario y el autoempleo	• Promover la creación de más y mejores fuentes de empleo, especialmente para mujeres.
	• Diseñar y ejecutar un programa para el desarrollo turístico, ecológico, para que se creen fuentes de empleo.
	• Fomentar la organización comunitaria para la creación de cooperativas de pequeños agricultores.
	• Promover cursos y capacitaciones para el emprendimiento empresarial.
Propiciar la organización comunitaria como soporte para desarrollo económico local	• Crear alianza entre las empresas de turismo y las organizaciones de artesanos.
	• Organizar el potencial turístico de la zona y los recursos naturales para desarrollar iniciativas de Turismo rural comunitario.
	• Fomentar la aplicación de la ley 218 sobre Asociaciones.
	• Apoyar, y reactivar las asociaciones de desarrollo integral.

#### 3.6.2. Desarrollo sociocultural

Objetivo General	Mejorar los servicios para todos los sectores de la población del cantón como condición necesaria para su desarrollo integral
Objetivos específicos	Líneas estratégicas de acción
Promover el acceso a vivienda digna.	• Desarrollar programas de vivienda digna en coordinación con instituciones públicas y el gobierno local.
Brindar atención especial grupos etarios con demandas específicas para alcanzar condiciones de vida adecuada.	• Dotar de recursos a las organizaciones existentes que trabajan la atención del/la adulto/a mayor, niños/as y jóvenes.
	• Colaborar con la Asociación de Guías y Scouts.
	• Fortalecer el comité cantonal de deportes.
	• Colaborar con el Centro diurno Josefina Ugarte.
	• Creación, ampliación y equipamiento de la infraestructura de los CEN CINA E.
	• Apoyar a las instituciones y organizaciones que dan atención a grupos vulnerables como la niñez, juventud y los/as adultos/as mayores.

<b>Objetivo General</b>	<b>Mejorar los servicios para todos los sectores de la población del cantón como condición necesaria para su desarrollo integral</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas estratégicas de acción</b>
Crear y mejorar la infraestructura que le da soporte a la educación y la recreación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la creación de una casa de la cultura.</li> <li>• Promover la creación de una biblioteca pública.</li> <li>• Ampliar la construcción de parques, salones comunales, salones multiusos y centros inteligentes.</li> <li>• Promover la creación de un cine en el cantón.</li> </ul>
Generar condiciones para la permanencia de la niñez y la adolescencia en el sistema educativo, particularmente los que provienen de sectores en condiciones de vulnerabilidad social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con estudios de diagnóstico para el otorgamiento de becas.</li> <li>• Destinar recursos a becas estudiantiles desde el gobierno local y la empresa privada.</li> <li>• Promover becas deportivas y/o patrocinios.</li> <li>• Ampliar programas de becas estudiantiles y deportivas.</li> </ul>

### 3.6.3 .Seguridad Humana

<b>Objetivo General</b>	<b>Gestionar que la población del cantón cuente con mejor y mayor seguridad humana</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas estratégicas de acción</b>
Garantizar condiciones crecientes de seguridad que permitan a los habitantes del cantón desarrollar con tranquilidad su vida cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la atención policial honesta y transparente, impulsando la creación de nuevas delegaciones y en coordinación entre los distintos cuerpos policiales.</li> <li>• Fomentar la coordinación entre las fuerzas encargadas de la seguridad pública.</li> <li>• Contar con personal de seguridad capacitado y especializado para atender narcotráfico, corrupción y delincuencia.</li> <li>• Implementar la presencia de la policía municipal en las comunidades más alejadas como Lagunilla, Cuarros y San Antonio.</li> <li>• Aumentar el número de policías y jornadas de vigilancia.</li> </ul>
Promover los sistemas de seguridad ciudadana comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar la organización comunal y la capacitación para la prevención de la delincuencia.</li> <li>• Crear Barrios Organizados para atender de mejor forma la problemática de la delincuencia.</li> </ul>

### 3.6.4. Educación

<b>Objetivo General</b>	<b>Mejorar la oferta educativa local, su cobertura y calidad en todo el cantón de Garabito</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas estratégicas de acción</b>
Atraer y ampliar la oferta educativa y su calidad en todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar programas de atención al analfabetismo.</li> <li>• Ampliar horarios en las escuelas y colegios, con el fin de aumentar la cobertura para horario nocturno.</li> <li>• Gestionar la instalación de una universidad en el cantón.</li> <li>• Fortalecer una educación bilingüe en las escuelas y colegios del cantón.</li> <li>• Mejorar las infraestructuras de los centros educativos del cantón.</li> </ul>
Promover la construcción de centros educativos y mejorar la infraestructura de los existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir escuelas y colegios</li> <li>• Creación de centros inteligentes adecuadamente equipados.</li> <li>• Fundar una guardería para que los/as niños/as tengan un desarrollo integral.</li> </ul>

### 3.6.5. Servicios Públicos

<b>Objetivo General</b>	<b>Garantizar la calidad, cobertura y desarrollo de los servicios públicos para el uso responsable de los habitantes del cantón.</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas estratégicas de acción</b>
Brindar servicios de salud oportunos, de calidad y amplia cobertura como condición central para el desarrollo humano de la población del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar y ampliar los servicios que brinda a los usuarios la Caja Costarricense de Seguro Social en sus centros de atención.</li> <li>Mejorar la atención que da el personal de los centros de salud a los usuarios.</li> <li>Realizar campañas de salud dirigidas a la comunidad.</li> <li>Realizar visitas a las casas por parte del personal de salud.</li> </ul>
Incentivar el establecimiento y mejoramiento de los servicios de transporte público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los servicios de buses de transporte interno del cantón, específicamente en San Antonio de Bijagual, Tarcolitos y Bajamar.</li> <li>Establecer el servicio de transporte de la Periférica para la comunidad de Quebrada Amarilla.</li> <li>Construir y mejorar las casetillas de bus del cantón.</li> </ul>
Ampliar y mejorar la calidad de las fuentes de abastecimiento de agua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar fuentes alternas de abastecimiento de agua para Cuarros.</li> <li>Ampliar el acueducto de Guacalillo y Bajamar.</li> <li>Mejorar el acueducto y la calidad del agua de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Quebrada Ganado y Herradura.</li> </ul>
Brindar servicios de electricidad y telefonía de mejor calidad y cobertura como condición para el desarrollo de las familias, las comunidades y de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminar el proceso de electrificación de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> <li>Gestionar el alumbrado de vías para Guacalillo, Bajamar y Cuarros.</li> <li>Ampliar el alumbrado público en Quebrada Ganado.</li> <li>Gestionar la ampliación del alumbrado público en todas las comunidades del cantón.</li> <li>Fomentar la ampliación en la cobertura de telefonía en la comunidad de Lagunilla.</li> </ul>
Mejorar la coordinación institucional entre las diferentes entidades públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretizar la conformación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), para el cantón de Garabito.</li> <li>Obtener un mayor apoyo de las entidades públicas para la comunidad de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> </ul>

### 3.6.6. Gestión ambiental y ordenamiento territorial

<b>Objetivo General</b>	<b>Establecer un programa integral de recuperación, protección y uso de los Recursos Naturales, para el adecuado disfrute de los residentes del cantón así como de los visitantes.</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas estratégicas de acción</b>
Mejorar y promover el adecuado manejo de desechos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar el programa actual de reciclaje del cantón.</li> <li>Instalar mayor cantidad de basureros dedicados al reciclaje en las comunidades.</li> <li>Desarrollar un proyecto de reciclaje en Quebrada Amarilla y las otras comunidades del cantón.</li> </ul>
Garantizar la protección de todos los recursos hídricos del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la protección de todas las cuencas hidrográficas del cantón.</li> <li>Incentivar el desarrollo de plantas de tratamiento de aguas negras.</li> <li>Velar por la adecuada protección y mantenimiento de los ríos y las playas.</li> <li>Crear programas de educación a la población en cuanto a la importancia de la protección de los ríos y zonas costeras.</li> </ul>
Promover la creación de un programa de ampliación de las áreas verdes en las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un programa de reforestación en todo el cantón de Garabito.</li> <li>Establecer con apoyo del sector público y privado y proyecto de creación de áreas verdes para el disfrute de los habitantes de las diversas comunidades, así como de los visitantes.</li> </ul>
Impulsar el desarrollo de un nuevo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar el Plan Regulador del Jacó.</li> </ul>

<b>Objetivo General</b>	<b>Establecer un programa integral de recuperación, protección y uso de los Recursos Naturales, para el adecuado disfrute de los residentes del cantón así como de los visitantes.</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas estratégicas de acción</b>
ordenamiento territorial que refleje la realidad del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar las acciones necesarias para que Lagunilla y Capulín sean el distrito tercero de Garabito.</li> <li>• Contar con disponibilidad políticas para resolver el problema de las parcelas en Herradura.</li> </ul>

### 3.6.7. Infraestructura

<b>Objetivo General</b>	<b>Generar proyectos integrales de infraestructura para el soporte de las actividades económicas, de la vida comunitaria y familiar de calidad y en armonía con el ambiente</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas estratégicas de acción</b>
Desarrollar infraestructura para dar servicios de salud de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar con todos los recursos posibles en alianza con la Caja Costarricense de Seguro Social, la construcción de un hospital para los habitantes del cantón de Garabito.</li> <li>• Promover la construcción de EBAIS en las comunidades de Quebrada Amarilla, San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Guacalillo y Bajamar.</li> <li>• Apoyar la construcción de centros de atención de pacientes en alianza con la Caja Costarricense de Seguro Social.</li> </ul>
Fortalecer y desarrollar la red vial de todas las comunidades del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asfaltar las vías en las Parcelas de Herradura, Calle Hermosa de Quebrada Amarilla y en calle principal de Cuarros.</li> <li>• Mejorar las vías de comunicación de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos, Guacalillo y Bajamar y Cuarros.</li> <li>• Realizar señalización vial en la comunidad de Cuarros.</li> <li>• Construir ciclo vía en Quebrada Amarilla.</li> </ul>
Crear espacios seguros y adecuados para el tránsito de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instar a los dueños de propiedades a construir las aceras peatonales que les correspondan o en su defecto que las construya la Municipalidad y gire los cobros correspondientes a cada propietario.</li> <li>• Construir el Boulevard planeado en la playa de Jacó.</li> <li>• Planear la construcción de una pista peatonal que también pueda ser usada por ciclistas en Quebrada Ganado.</li> </ul>
Mejorar el alcantarillado pluvial de las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el alcantarillado pluvial de Quebrada Ganado y Jacó.</li> <li>• Invertir en el mejoramiento de las cunetas de Quebrada Ganado.</li> </ul>
Construir y mejorar el sistema de puentes que vinculan a las comunidades del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la construcción de puentes en Calle Hermosa de Quebrada Amarilla, Puente a desnivel en el cruce de Herradura, Puente en Calle Jaime Rodríguez de Lagunilla, Puente en Quebrada Maravilla de Cuarros, Puente Agujas en Quebrada Ganado.</li> <li>• Promover la construcción de un puente peatonal uniendo Alto Capulín y Lagunilla.</li> <li>• Mejoramiento de puentes y barandas de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> </ul>
Propiciar la construcción y mejoramiento de espacios o puntos de encuentro en las diferentes comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la construcción de Iglesias Católicas en las comunidades de Cuarros y San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> <li>• Construir un salón comunal en San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> <li>• Unir esfuerzos para ampliar el Panteón de Quebrada Amarilla.</li> </ul>
Desarrollar un programa integral de construcción, de ampliación y mejoramiento de la infraestructura educativa del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar por todos los medios legales posibles el establecimiento y desarrollo de infraestructura para una universidad pública y/o privada para un mejor desarrollo de los habitantes del cantón.</li> <li>• Realizar en coordinación con el Ministerio de Educación Pública las mejoras necesarias de las escuelas de Garabito.</li> <li>• Construcción de una batería sanitaria en la escuela de San Antonio de Bijagual, Tarcolitos.</li> </ul>

### **3.7. Factores claves para el éxito**

El éxito en la ejecución de la propuesta de estrategia de desarrollo humano local no solamente dependerá de la claridad con que la misma sea esbozada sino también del cumplimiento de algunas condiciones indispensables, tales como:

- Establecimiento del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.
- Voluntad política del Gobierno Local.
- Continuación y fortalecimiento del Equipo de Gestión Local, para dar seguimiento al proyecto.
- Vinculación de las agendas del sector público y privado con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.
- Integración de nuevos liderazgos a nivel cantonal.
- Fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisión del cantón.
- Capacidad de convencimiento de los líderes y lideresas de la comunidad.

### 3.8. Matriz de efectos e impactos esperados del Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Garabito

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR EJE ESTRATEGICO	EFFECTOS ESPERADOS	IMPACTOS ESPERADOS
Desarrollo Económico Sostenible	Brindar oportunidades económicas sostenibles y de calidad para los habitantes del cantón y que coadyuven a disminuir las asimetrías existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento del acceso a créditos que generen encadenamientos productivos para contar con más y mejores empleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha mejorado el Desarrollo Humano Local de los habitantes de garabito.</li> <li>Se ha incrementado la cantidad y calidad de los empleos del cantón.</li> <li>Se ha estimulado el crecimiento económico de la zona.</li> </ul>
	Promover el turismo rural comunitario y el autoempleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de los recursos de atracción turística de la comunidad para generar empleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha emergido el turismo comunitario del cantón.</li> <li>Se ha estimulado el crecimiento económico de las familias.</li> </ul>
	Propiciar la organización comunitaria como soporte para desarrollo económico local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de procesos de capacitación a las comunidades que generan capacidades el para desarrollo de los grupos familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha logrado aumentar la diversidad de actividades familiares que mejoran el Desarrollo Humano.</li> </ul>
Desarrollo Sociocultural	Promover el acceso a vivienda digna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de un proceso de coordinación interinstitucional que promueva la creación de proyectos de vivienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha logrado dotar a familias de escasos recursos de una vivienda digna para desarrollarse de forma óptima en el entorno social.</li> </ul>
	Brindar atención especial grupos etarios con demandas específicas para alcanzar condiciones de vida adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de programas de atención a los diversos grupos sociales que mejoren capacidades de los individuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha conseguido ampliar programas de atención a los grupos sociales, que sirven como base para adquirir habilidades y ampliar conocimientos técnicos y cultura general.</li> </ul>
	Crear y mejorar la infraestructura que le da soporte a la educación y la recreación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación con diferentes instituciones para mejorar la calidad de los recursos que existen para albergar al sector educativo y recreativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha logrado un mejoramiento de los lugares de esparcimiento social y educativo del cantón de Garabito.</li> <li>Se ha logrado que los habitantes cuenten con espacios para el desarrollo de sus capacidades artísticas, deportivas y culturales</li> </ul>
	Generar condiciones para la permanencia de la niñez y la	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de programas de ayuda social que permitan en mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han mejorado las ayudas que el Gobierno Local otorga a los menores de edad en estado de</li> </ul>

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR EJE ESTRATEGICO	EFFECTOS ESPERADOS	IMPACTOS ESPERADOS
	adolescencia en el sistema educativo, particularmente los que provienen de sectores en condiciones de vulnerabilidad social.	de los niños y adolescentes en los sistemas educativos y de protección estatal.	vulnerabilidad social.
Seguridad Humana	Garantizar condiciones crecientes de seguridad que permitan a los habitantes del cantón desarrollar con tranquilidad su vida cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas permanentes de fortalecimiento de la seguridad pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha logrado conseguir un entorno social de seguridad para todos los ciudadanos del cantón de Garabito.</li> </ul>
	Promover los sistemas de seguridad ciudadana comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución permanente de programas de seguridad comunitaria en todas las comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha logrado coordinar con capacitación y comunicación las habilidades de la comunidad para adquirir una mejor seguridad en sus vecindarios.</li> </ul>
Educación	Atraer y ampliar la oferta educativa y su calidad en todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación sostenida de la oferta de educación superior, media y primaria durante la próxima década</li> <li>Mejoramiento y ampliación de la infraestructura educativa y de cuidado para menores a lo largo de la próxima década</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha conseguido que la niñez y la juventud dispongan de mayores oportunidades para acceder a la educación y el conocimiento en el cantón.</li> <li>Se ha logrado que los niños y niñas dispongan de lugares de cuidado de calidad</li> </ul>
	Promover la construcción de centros educativos y mejorar la infraestructura de los existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción y ampliación de la infraestructura educativa de primaria, secundaria y universitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas del cantón tienen mayores opciones de formación y capacitación.</li> </ul>
Servicios Públicos	Brindar servicios de salud oportunos, de calidad y amplia cobertura como condición central para el desarrollo humano de la población del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación interinstitucional para el mejoramiento de la infraestructura del sector salud al igual que la capacitación al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha logrado un mejoramiento en el nivel de la atención de los servicios de salud que brinda la Caja Costarricense de Seguro Social.</li> </ul>
	Incentivar el establecimiento y mejoramiento de los servicios de transporte público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activación y mejoramiento de recorridos de buses en los diferentes sectores del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha mejorado el transporte de los ciudadanos y con ello la comunicación entre las comunidades.</li> </ul>

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR EJE ESTRATEGICO	EFECTOS ESPERADOS	IMPACTOS ESPERADOS
	Ampliar y mejorar la calidad de las fuentes de abastecimiento de agua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción gradual y mejoramiento de la infraestructura para el abastecimiento de agua potable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento en la salud de los habitantes</li> <li>• Previsión del consumo de agua potable para los próximos años.</li> </ul>
	Brindar servicios de electricidad y telefonía de mejor calidad y cobertura como condición para el desarrollo de las familias, las comunidades y de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional para el desarrollo de programas que mejoran el acceso del servicio eléctrico y telefónico a todas las comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado el mejoramiento de las telecomunicaciones y del servicio de energía eléctrica en el cantón de Garabito.</li> </ul>
	Mejorar la coordinación institucional entre las diferentes entidades públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de los CCCI para coordinar de mejor manera los programas comunales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado una mejor comunicación interinstitucional para mejorar capacidades de las instituciones del Estado</li> <li>• Se ha dado una disminución de los dobles esfuerzos de las instituciones públicas.</li> </ul>
Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial	Mejorar y promover el adecuado manejo de desechos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de programas para mejorar los procesos educativos de manejo de desechos a nivel familiar y comunal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado disminuir la contaminación que producen los desechos sólidos.</li> <li>• Se han mejorado los proyectos de reciclaje del cantón.</li> </ul>
	Garantizar la protección de todos los recursos hídricos del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de proyectos que garantizan la adecuada protección de los recursos hídricos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado disminuir la contaminación en los ríos y fuentes acuíferas del cantón.</li> </ul>
	Promover la creación de un programa de ampliación de las áreas verdes en las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de proyectos que incentiven la ampliación de las áreas verdes para uso de la población en todas las comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han logrado crear más áreas verdes destinadas al disfrute de las familias.</li> </ul>
	Impulsar el desarrollo de un nuevo ordenamiento territorial que refleje la realidad del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta técnica y ciudadana relacionada con el ordenamiento político interno del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado la creación de un tercer distrito en la comunidad de Lagunilla.</li> <li>• Se ha logrado un ordenamiento territorial satisfactorio y representativo de todas las comunidades del cantón.</li> </ul>

EJE ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS POR EJE ESTRATEGICO	EFECTOS ESPERADOS	IMPACTOS ESPERADOS
Infraestructura	Desarrollar infraestructura para dar servicios de salud de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con las instituciones del Estado para desarrollar una infraestructura acorde con las necesidades del cantón de Garabito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado construir un hospital.</li> <li>• Se han logrado construir más EBASIS de acuerdo a las necesidades de la población.</li> </ul>
	Fortalecer y desarrollar la red vial de todas las comunidades del cantón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y mejoramiento de la red vial extendida en todas las comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha mejorado el acceso entre las comunidades.</li> </ul>
	Crear espacios seguros y adecuados para el tránsito de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las vías por las cuales transitan los peatones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado mejorar la infraestructura de las aceras.</li> <li>• Se ha logrado disminuir el riesgo de accidentes que pueden sufrir los peatones al tener que caminar por las calles en los lugares que no se cuenta con aceras.</li> </ul>
	Mejorar el alcantarillado pluvial de las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción y mejoramiento de la red de alcantarillado pluvial del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado disminuir el riesgo de posibles transmisores de enfermedades.</li> <li>• Se ha logrado evitar posibles inundaciones en la casas de habitación.</li> </ul>
	Construir y mejorar el sistema de puentes que vinculan a las comunidades del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un proyecto de construcción y mejoramiento de los puentes en todo el cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado mejorar las vías de comunicación entre las comunidades.</li> <li>• Se ha logrado evitar accidentes potenciales.</li> </ul>
	Propiciar la construcción y mejoramiento de espacios o puntos de encuentro en las diferentes comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar el desarrollo de proyectos vinculados a la construcción de infraestructura de espacios de encuentro como Iglesias y salones comunales, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado dotar de infraestructura adecuada para todas las comunidades en las cuales se puedan desarrollar plenamente como individuos y comunidad.</li> </ul>
	Desarrollar un programa integral de construcción, de ampliación y mejoramiento de la infraestructura educativa del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y estimular el desarrollo y la construcción de infraestructura educativa para todos los niveles del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha logrado mejorar la infraestructura de escuelas y colegios.</li> <li>• Se han logrado promover la construcción de centros universitarios para la población de Garabito.</li> </ul>

# DOCUMENTOS DE REFERENCIA



## R.1 MATRICES PARA EL ANALISIS DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL

### INSTRUMENTO DE CAMPO #4: CONSIDERACIONES SOBRE INGRESOS MUNICIPALES

TEMA	¿Qué se debe conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar los cambios requeridos?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Recaudación tributaria	¿Cómo está estructurado el catastro municipal?	<p>El tipo de catastro es fiscal. Base de datos, ligado a dibujo. Se cuenta con expediente físico. Se ha incorporado información (patentes y declaraciones) y aplicaciones para dirigirlo a ser Multifinalitario. Se le da mantenimiento permanente.</p> <p>Nace como una herramienta de bienes inmuebles</p>	<p>Instrumento accesible y eficiente.</p> <p>Mejorar u optimizar el sistema de información que permita manejar un expediente único, con datos, fotografías y demás anexos, de fácil acceso e incorporando las diferentes actividades de la municipalidad: planificación de desarrollo del cantón.</p>	<p>Adquisición equipo tecnológico.</p> <p>Más recurso humano.</p> <p>Espacio físico.</p> <p>Se necesita capacitación, recurso humano, económico, tecnológico y decisión política.</p>	<p>A corto plazo.</p> <p>Primer año de vigencia del PEM.</p>	<p>Personal de Depto. Catastro, Zona Marítima, Patentes, Bienes Inmuebles, Hacienda, Alcalde</p> <p>Como esto se refleja en todo el sistema municipal deben involucrarse todos los departamentos.</p>
	¿Cuál es la situación de la declaración tributaria en el cantón?	<p>Se han realizado procesos de declaración masiva. No obstante la respuesta no llenó las expectativas vs. número de fincas. De ahí que estemos esperando las nuevas tablas de valores para iniciar los avalúos por distrito.</p>	<p>Fomentar la cultura tributaria en el administrado.</p> <p>Control cruzado institucional con Ministerio de Hacienda (Tributación Directa) para obtener datos del valor propiedades en cuanto a la construcción por impuesto solidario.</p> <p>Contar con tecnología y más recurso humano para atender la demanda de necesidades en el Depto. Valoración</p>	<p>Publicidad seria sobre cumplimiento obligaciones.</p> <p>Convenios y/o alianzas.</p> <p>Apoyo del Alcalde y Concejo para inyectar de presupuesto al área de Valoración y Tributaria, ya que son los generadores del principal ingreso, así como del control de recaudación.</p>	<p>A corto plazo.</p>	<p>Personal del Depto. Bienes Inmuebles y Valoración</p> <p>Alcalde, Concejo</p>

TEMA	¿Qué se debe conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar los cambios requeridos?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Recaudación tributaria	¿Qué razones explican el estado de morosidad existente?	Aumento en imposables de bienes inmuebles. Nula conciencia tributaria del administrado. Carencia de tecnología. Carencia de recurso humano. Poca concientización integral municipal Escaso cobro judicial.	Más y mejores herramientas de trabajo para agilizar la labor cobratoria. Al menos 8 funcionarios más (3 en cobros, 3 inspecciones, 2 en Bienes Inmuebles). Asimismo con un abogado en materia tributaria.  Espacio físico y equipo de transporte adecuado.	Cambios en estructura organizativa y de espacio físico.  Asignación de recursos para adquisiciones respectivas.	El cambio debe realizarse en forma continua, y en el corto plazo.	Todo el personal administrativo, mayormente inspecciones, bienes inmuebles, cobros, construcciones, patentes.
	¿Cuál es la capacidad instalada en materia de inspección de la municipalidad?	Se cuenta actualmente con 5 inspectores más la jefatura, que se dedican a realizar diversas actividades de inspecciones en todo el Cantón. Se estima en un 60% la capacidad.	Mayor capacitación y herramientas de trabajo, y transporte, así como recurso humano.	Con apoyo de la Alcaldía, para la asignación de recursos.	Paulatinamente, al menos en un 40% cada año.	Depto. Recursos Humanos, Transporte, Proveduría, Inspecciones, Alcalde
Transferencias	¿Se reciben las transferencias de manera oportuna para ejecutarlas a tiempo?	Las necesidades son múltiples, normalmente suelen acrecentarse a la espera de los recursos.	Propuesta en bloque de todas las municipalidades, para cambiar las fechas de giro por parte del Gobierno e Instituciones Públicas.	Concertando propuestas y/o iniciativas	Mediano plazo	Concejo Municipal Alcalde Asesores Legales
	¿Cuáles son las condiciones (tramitología) para la ejecución de estas transferencias?	Se realizan registro de firmas, se realiza programación mensual, aunque los giros los realizan de tres meses a más, se en solicitan los recursos a principio de año. Cada vez se realiza solicitud de pago masivo (recursos Ley 8114 y 7755).				
Ingresos propios	¿Qué capacidad tiene la Municipalidad de generar ingresos propios?	Alrededor del 70%	Ser más eficientes en la fiscalización en campo, tanto por parte del Depto. Inspecciones como de Policía Municipal.	Concertación de Propuestas con Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo Alcalde	Corto plazo	Integralmente todos los departamentos en su área de competencia
Tarifas de	¿Es la municipalidad	Sí es deficitaria en todos los	Contar con las herramientas	Con la colaboración de	Corto plazo	Concejo

TEMA	¿Qué se debe conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar los cambios requeridos?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
servicios	deficitaria en el costo de los servicios que presta?	servicios. Debido a morosidad y tarifas que no cubren el costo.	y más personal en gestión de cobro.  Control del gasto en servicios.  Actualización tarifas Definición de rutas de servicios para economía de recursos y tiempo.	las áreas operativas y administrativas.		Alcalde Jefaturas de Recolección Basura y Relleno Sanitario Contadora Coord. Planificación Coord. Hacienda Ingeniero
	¿Cuándo fue la última actualización de las tarifas de servicios?	Noviembre, 2006	Los Depto. Recolección y Relleno lleven estadísticas de cantidad tonelaje basura, aseo de vías, a efecto de elaborar estudios de costos y tarifas apegados a la realidad.  Levantamiento de inventario nichos y propietarios en el cementerio	Control cruzado entre departamentos operativos y administrativos	Cada año mínimo, realizar revisión de tarifas	Jefe Basura Jefe Relleno Alcalde Contadora Coord. Planificación Coord. Hacienda
Patentes	¿Cuándo fue aprobada la ley de patentes vigente y su reglamento? ¿Es adecuada a las condiciones actuales?	Ley 7173 PATENTES, 24 de julio, 1990	Debe realizarse una reforma u otra ley ya que en cuanto a montos de patentes es obsoleta. Además es necesario incluir algunos requisitos necesarios. Además de propiciar la elaboración de reglamentos y procedimientos en esta materia.	Reforma a la Ley Patentes	Me parece que esto no debe demorar, pues cada día las necesidades del entorno son cuantiosas	Una comisión compuesta por: Concejo, Alcalde, Encargado de Patentes, Hacienda, Planificador, Depto. Legal. Para luego remitir propuesta a la Asamblea Legislativa.

#### INSTRUMENTO DE CAMPO #5: SOBRE EGRESOS MUNICIPALES

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar estos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Condiciones generales de los egresos	¿Se conocen y aplican las reformas a la ley de contratación administrativa?	Existe Depto. Proveeduría donde se realizan las adquisiciones	Estricto Control de adquisiciones en apego de la normativa. Adquisición de tecnología que permita detectar inconsistencia a tiempo. Programas de Capacitación al personal	Contar con sistemas tecnológicos y personal capacitado.	Paulatinamente conforme prioridades	Personal de Proveeduría Abogados Depto. Legal Personal de Tesorería Coord. Hacienda
	¿Existen técnicas y controles contables adecuados?	Se cuenta con Sistema Génesis, y en el 2010 se trabaja en el diagnóstico para implementar las NIIFS y NIC SP, se está capacitando al personal de contabilidad y Coord. Hacienda, implementación de controles de inventarios a cargo del bodeguero, así como inventario de propiedades y valores a cargo de Catastro y Valoración.	Definitivamente se debe contar con un sistema de registro que permita fortalecer el desarrollo de controles. También con al menos 2 personas para su mantenimiento.	Concientización en las áreas relacionadas con aporte de información relevante para la contabilidad.	Inmediato	Proveeduría Treasorería Contabilidad Catastro y Valoración Coord. Hacienda
	¿Cuáles son las razones del superávit o del déficit, según corresponda?	En los últimos 2 años de ha cerrado con déficit, dado sobre-ejecución de proyectos, desinterés de algunos Depto. en proporcionar la información oportuna para gestión de cobro, caso omiso a prevenciones realizadas con antelación por parte de	De hecho se han planteado controles a nivel tecnológico y manual para disminuir las prácticas realizadas.  Se deben definir políticas desde ente decidor e introducir mejoras y/o ajustes en los controles de procedimiento en la tramitación de gestiones de administrados, contratación de bienes y servicios  Es importante capacitación a los entes	Realizar diagnóstico de la situación y acatamiento de recomendaciones.	Debe realizarse a corto plazo para erradicar los déficit.	Concejo Alcalde Treasorería Proveeduría Contabilidad Planificación Hacienda

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar estos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Condiciones generales de los egresos		la Coord. Hacienda	de toma decisiones, a efecto de sensibilizar en esta área.			
	¿Existe claridad y normativas o reglamentos precisos sobre quiénes y cuando pueden autorizar y ejecutar gastos municipales? Por ejemplo: comisiones, Concejo, etc.	No existe normativa o procedimientos.	Elaboración de manuales correspondientes	Implementando los controles descritos en los manuales que se elaboren, conforme el ordenamiento jurídico	Corto plazo	Alcalde Proveeduría Tesorería Legal
Partidas específicas	¿Cómo se ejecutan las partidas específicas?	Se ejecutan llevando a cabo los procedimientos de presentación de proyectos, presupuestación y control de autorizados ejecutores				
	¿Cuál es su impacto en el desarrollo cantonal?	Por la cuantía no es relevante, No obstante el impacto social sí es importante, por ejemplo la "Banda Municipal".				
Recursos de DINADECO	¿Cómo se ejecutan las partidas específicas?					
	¿Cuál es su impacto en el desarrollo cantonal?					

**INSTRUMENTO DE CAMPO #6: GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Sistema de presupuestación	¿Se conocen y aplican las normas de formulación presupuestaria?	Se aplican conforme directrices de Contraloría	Reglamento de aprobaciones de documentos presupuestarios			
	¿Cuál es el mecanismo interno de formulación presupuestaria?	Se recogen las necesidades a nivel institucional, mismas que son evaluadas por el Alcalde y sus asesores, luego se elabora un borrador que ordena el Alcalde. Dicho borrador se lleva a Comisión de Hacienda y Presupuesto así como los documentos de necesidades. La comisión realiza ajustes y se pasa a aprobación del Concejo Municipal, conjuntamente con el PAO elaborado por el Coord. Planificación. Lo anterior en caso de Presupuestos Ordinarios. Cuando son extraordinarios además de lo anterior se cuenta previamente con certificaciones de Tesorería sobre recursos recaudados e ingresos adicionales, así como estiman de todos los rubros, lo que da sólidamente el monto posible de presupuestar. Cuando son modificaciones cada departamento solicita al Alcalde los cambios, éste los valora y autoriza mediante oficio dirigido a Coord. Hacienda para que se elabore el documento, el Alcalde lo somete a aprobación de comisión de hacienda y presupuesto para luego ser aprobado por el Concejo. Toda	Establecer manuales para recoger todas las actividades, estableciendo plazos para su ejecución.	Estableciendo las directrices y políticas necesarias para la documentación respectiva.	Corto Plaza	Concejo Comisiones Concejos Distrito Alcalde Asesores Coord. Planificación Coord. Hacienda

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Sistema de presupuestación		modificación lleva criterio de Coord. Planificación respecto a variaciones.				
	¿Cuál es la incidencia de las autoridades municipales y de los Concejos de Distrito en la formulación presupuestaria?	La incidencia es escasa. Se han limitado en el pasado a enviar lista de proyectos.				
	¿Existe alguna participación de los habitantes del cantón y /o sus organizaciones en la formulación presupuestaria?	No existe participación	Debe reglamentarse la concertación ciudadana para apertura.			
	¿Cuál ha sido la valoración de la CGR sobre el presupuesto formulado por esta municipalidad para el año 2009 y 2010?	Ha sido Buena en términos generales	Se recomienda mayores controles ingreso vs. gasto, medidas que se están implementado.			
Sistema de gestión de cobro	¿Cuál es la estructura de gestión de cobro de esta municipalidad?	Se cuenta con un jefe y 2 asistentes.				
	¿Cuál es su capacidad de cobro?	Alrededor del 30%				
	¿Cuáles han sido los índices de morosidad de los últimos tres años?	2007=40% 2008= 38% 2009= 34.19%				
Capacidad de ejecución presupuestaria	Porcentajes de ejecución de los últimos 3 años	2007=52% 2008= 81% 2009= 80%  % ejecución real vs. presupuesto total				
	En caso de subejecución presupuestaria, áreas de mayor incidencia y razones					

**INSTRUMENTO DE CAMPO #7: ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios	¿Planifica la Municipalidad las compras de acuerdo a la importancia y urgencia que tienen los proyectos que las requieren?	Si. Podríamos decir que se hace en dos momentos. Cuando se realizan los planes anuales, se planifica actividades y proyectos prioritarios. Sin embargo, como todos sabemos la planificación es una intención de poder hacer las cosas bien, pero en la ejecución, las prioridades pueden variar de acuerdo a los proyectos. En ese momento los encargados pueden cambiar las prioridades y así se van realizando los proyectos.	Es necesario que exista un inventario de las calles tanto nuevas como de mantenimiento para que se puedan estimar las necesidades futuras de inversión. Asimismo, se requiere un plan quinquenal determinar las necesidades de maquinaria que pueden colaborar en esta actividad.	Capacitar al personal para que conozca como deberá planificar, hacer centros de planificación en coordinación con los responsables de cada área	Es urgente y debería ser a partir de este año	Los coordinadores de áreas, departamentos involucrados en la ejecución de las acciones
	¿Se cuenta con herramientas de apoyo como base de datos y sistemas digitales para la gestión de compra de bienes y servicios?	Si poseemos un sistema automatizado llamado GENESIS que integra la proveeduría con la contabilidad. Además, a partir de este año, se está utilizando el módulos de inventarios	El sistema funciona bien y se mejora año con año, ya que el desarrollador introduce mejoras de acuerdo a las necesidades solicitadas en mucho por la contraloría o por el Ministerio de Hacienda. Sin embargo, una vez más, la parte de planificación es muy importante porque debería permitir que haya unión de sistemas o bien antes de comprar nuevos sistemas verificar como entre ellos se pueden "hablar". En el caso de la Municipalidad, se compró un sistema para la parte de los ingresos y plataforma de servicios que no se "habla" con el génesis.	Una vez más, la necesidad de una concientización de la importancia de la planificación y su importancia a todo nivel de la organización.	Debe ser ya, en el próximo año o bien al menos iniciar el proceso	Los coordinadores de áreas, departamentos involucrados en la ejecución de las acciones, tomadores de decisiones y lideres organizacionales

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios			En la actualidad ambos desarrolladores de los sistemas están revisando como crear interfaces.			
	¿Se cuenta con sistemas de documentación y archivo donde se registren los procesos de compra?	En relación al archivo digital, el mismo génesis sirva para lo mismo. En relación al archivo físico, hasta ahora en la Municipalidad se están haciendo gestiones reales en inversión que permita contar con un archivo de verdad.	En el caso de la Municipalidad, inversión en el área de archivo a todo nivel, desde capacitaciones, ampliación del espacio físico así como mobiliario y equipo adecuado	Dar mayor importancia al tema del archivo físico y digital a largo plazo. Con políticas claras sobre el tema	Los procesos y mejoras son urgentes por lo que los cambios deben ser a corto plazo	Los encargados del área y la Alcaldía, así como las autoridades del concejo.
	¿En qué medida la organización municipal se adecúa a la complejidad del proceso de adquisición de bienes y servicios?	En realidad, el proceso de compra como una necesidad de la organización, se viene a profesionalizar en la Municipalidad hasta hace poco, ya que por comentarios de muchos compañeros usuarios, indican que ellos todos los años hacían la tarea de planificar y lo mismo se repetía para el año siguiente. Así mismo, las compras tardaban muchísimo, así fueran muy simples. La organización debe madurar y comprender la importancia en devolver los impuestos recaudados en inversiones concretas a la comunidad y ello solo se puede lograr por medio de compras. La simplificación de trámites, son aspectos poco conocidos y hasta la fecha estamos preparándonos para empezar a analizar estas	Capacitaciones y esperar que la organización madure como un todo. Así mismo, en el caso de nosotros, incentivar aspectos de coordinación, compañerismo, solidaridad y la necesidad de entender que somos un equipo persiguiendo un mismo objetivo	Programas de sensibilización e insisto madurez organizacional	De inmediato	Toda la organización.

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios		acciones. Por ejemplo, es más fácil hacer un proceso de compra directa de menor cuantía y entiéndase está muy pequeña cuantías de hasta €8.000.00 que utilizar una caja chica, que lleva la firma hasta del señor Alcalde. En relación a la participación de las unidades definiendo sus necesidades de compra, se tiene una problemática importante, ya que aún los encargados o coordinadores de área, a pesar de que se les ha indicado con base en el Reglamento de Contratación Administrativa quien inicia el proceso, ellos creen que con solo el hecho de haberlo plasmado en un PAO, la proveeduría tiene la obligación de comprarlo, e incluso adivinar en algunos casos sus propias necesidades.				
	Ejemplificar cómo funciona la adquisición de servicios y bienes para proyectos complejos como por ejemplo la construcción de vías, puentes, acueductos, etc.	Se aplica la ley y el reglamento de contratación administrativa, como primer aspecto. La Municipalidad, posee un documento llamado "SOLICITUD DE MATERIALES" y se utiliza para casi todas las compras de bienes y servicios que se hacen. En caso de compras mucho más complejas, las áreas involucradas, entregan una nota con los requerimientos técnicos requeridos. De la estimación del negocio, se realizan la compra dependiendo	Para efectos de las licitaciones, el inicio de las mismas, lo hace el Concejo Municipal, el cual aprueba el inicio. Algunas ocasiones piensan que autorizan carteles lo cual es incorrecto, ya que no tiene las competencias técnicas para ello. Por lo tanto, considero necesario la capacitación a estos entes especializados. También trabajar un proceso en la simplificación de trámites.	Capacitaciones	A corto plazo	Coordinadores, miembros del concejo, alcaldías

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios		de si son compras directas, abreviadas o públicas. De allí se sigue el proceso establecido. En el caso de los carteles de las licitaciones, estos ya han sido probados en su machote principal, por lo que se cambia son las especificaciones técnicas, formas de calificación y garantías, básicamente.				
	Normas y procedimientos para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Concejo, alcalde, unidades administrativas, proveeduría, almacén.etc	En la municipalidad, no hay procedimientos escritos, a pesar de que mucho de ello, se ha solicitado para contrataciones externas, por la falta de tiempo real. Pero la problemática es general en toda la municipalidad.	Generar los procedimientos y ponerlos en práctica.	Teniendo sistematizada la información, fortaleciendo la labor de la oficina de planificación y ser vigilante de su utilización y actualización	Corto plazo	Toda la organización
	¿El reglamento vigente para los procedimientos de compra de bienes y servicios es adecuado y actualizado?	No hay				
Capacidades técnicas	¿Hay capacidad técnica para el manejo de licitaciones: calidad de los carteles, tiempo de elaboración, conocimiento sobre materia de las licitaciones que evite la consulta a proveedores que vicia las mismas?	No, no la hay en todos los temas. Por ejemplo en el caso de ingeniería ahora si se cuenta con personal. Sin embargo, hay mucho de lo cual se depende de los mismos proveedores, por ejemplo especificaciones técnicas de maquinaria especializada de equipo. Así mismo, en el caso nuestro, en el tema de mantenimiento de	Es muy difícil que se pueda tener todas las especialidades. En el caso nuestro incluso, hay aspectos en los cuales se pide concejo a Municipalidades que ya han hecho alguna compra similar. Ejemplo: maquila de asfalto, con donaciones, o bien socios con	Quizá lo más adecuado, sería coordinación con otras municipales o entes estatales. O bien poder contar con especificaciones que entes estatales ya	No hay plazo	No hay comentarios

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
		instalaciones, aires acondicionados, telefonía, etc.	desarrolladores para llevar a cabo un proyecto específico.	hayan diseñado producto de su propia labor.		
	¿Existe el recurso humano idóneo y la oferta de capacitación adecuada para cumplir con su trabajo?					
Condiciones organizativas	¿Existe una estructura organizativa/funcional adecuada para atender las demandas de la contratación administrativa?	En nuestra municipalidad, hay una estructura formal y una informal que trabaja sin haberse modificado. Esto por cuanto la proveeduría depende actualmente de la Coordinación de Hacienda formalmente. Sin embargo, habría que analizar la situación, porque debería ser una Unidad Administrativa general, ya que por control interno estas unidades no deberían ser subalternas una de otra.	Las organizaciones son dinámicas y en esa medida las estructuras organizativas. No existe una estructura ideal para todas las municipalidades sino que cada una deberá analizar su mejor forma de actuar.	Deben revisar se constantemente los procesos y actualizarlos	Constantemente	Todos los miembros de la organización
	¿Existe una unidad especializada en la compra de bienes y servicios por parte de la municipalidad?	Si la proveeduría institucional.	Profesionalizarla, dignificando los puestos para que haya un mayor compromiso en relación al pago y las actividades realizadas. Por ejemplo, existen puestos con igual salario base, pero a una se le pide solo bachiller de colegio y al de la proveeduría diplomado universitario	Estudio de puestos		

**INSTRUMENTO DE CAMPO #8: GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES**

<b>TEMAS</b>	<b>¿Qué se debe conocer?</b>	<b>Descripción del estado del proceso o de la situación</b>	<b>¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?</b>	<b>¿Cómo realizar esos cambios?</b>	<b>¿Cuándo generar el cambio?</b>	<b>¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?</b>
Proceso de formulación y ejecución	¿Cómo se realiza la selección y priorización de proyectos de mediano y largo plazo de los proyectos a ejecutar por áreas?	El Alcalde los prioriza y los plantea a dos funcionarios.	Definir la estructura ideal.	Aplicando el conocimiento técnico.	a partir del 2011	Alcalde, técnicos, instituciones públicas y privadas.
	¿Existen normas, reglamentos, procedimientos para la gestión de proyectos municipales?	En Borrador	Sensibilizarlas	Documentarlas y aplicarlas.	a partir del 2011	Técnicos, funcionarios y pueblos.
	¿Se respetan las prioridades establecidas o termina ejecutándose proyectos al margen de la planificación realizada?	En algunas veces.	Priorizar, sensibilizar y concretarlos hasta el final.	Aplicando normativa vigente y respetando el rol de cada responsable.	a partir del 2011	Alcalde, Funcionarios.
	¿Es posible para la Municipalidad llevar un seguimiento del grado de maduración de proyectos que garanticen su ejecución sin pérdida de recursos o riesgos de subejecución?	Es posible.	Designando la estructura ideal	Utilizando procedimientos e instrumentos de inversión seguros.	a partir del 2011	Concejo, Alcalde, Funcionarios
	¿Se conoce con claridad el grado de estudio y maduración de los proyectos que se pretenden ejecutar?	En algunos casos.	Quemando las etapas: Diagnostico, Factibilidad, Propuesta, Presupuesto, liquidez, recurso humano, equipo y maquinaria.	Concientizando y responsabilizando.	a partir del 2011	Concejo, Alcalde, Funcionarios.
	¿Quiénes y cómo llevan el control sobre proyectos que se ejecutan?	Un Funcionario formula y otro ejecuta.	Debe haber un control cruzado	Direccionando	a partir del 2011	Concejo, Alcalde, Funcionarios.
	¿Existe un sistema que	No	Diseño e implementación	Tomar la Decisión.	a partir del 2011	La Administración

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo realizar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
	permita evaluar la calidad e impacto de los proyectos ejecutados?					
Condiciones técnico-administrativas	¿Existe una unidad especializada en la gestión de proyectos?	No	Definiendo la estructura.	Tomando conciencia	a partir del 2011	La Administración
	¿Existe claridad de que los proyectos estén en concordancia con las condiciones estructurales y funcionales de la Municipalidad-capacidad organizativa y recursos disponibles?	No	Definiendo la estructura y asegurar los recursos.	Tomando conciencia	a partir del 2011	La Administración
	¿Cómo opera el proceso de formulación de proyectos, el estudio de factibilidad de mercado, financiera, administrativa, ambiental, análisis de riesgo?	No	Aplicando los procesos correspondientes.	Identificando y designando el equipo de trabajo.	a partir del 2011	Concejo, Alcalde y Funcionarios.
Recurso humano	¿Existe el recurso humano idóneo y la oferta de capacitación adecuada para cumplir con su trabajo?	Sí	Trasladando las tareas, capacitar al personal y asignando los recursos. También reforzar.	Tomando conciencia.	a partir del 2011	Concejo, Alcalde y Funcionarios.

**INSTRUMENTO DE CAMPO #9: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo ejecutar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Planificación y organización	¿Tiene la Municipalidad una normativa disciplinaria propia?	Existe un reglamento interno que regula las normativas disciplinarias.	Actualizaciones de reglamentos en materia disciplinaria y ética.	Con un reglamento que corrija las debilidades del recurso humano, por medio de la cultura y sensibilización.	Desde que se inicia con el proceso de actualización y mejoras.	Todo el personal, en especial los jefes y coordinadores para transmitir a los demás funcionarios las normativas disciplinarias.
	Describa ¿cuál es la organización y procedimientos del trabajo en esta Municipalidad?	La organización se establece por procesos y subprocesos, no existen manuales de procedimientos, sin embargo se llevan actividades con pasos de acuerdo a lo establecido por ley.	Realizar por cada departamento un manual de procedimientos.	Con control y seguimientos.	Lo más pronto posible, con aprobación de las partes competentes.	Todos los departamentos de la municipalidad.
Condiciones de desarrollo	¿Existe una planificación para el desarrollo del recurso humano municipal?	No actualmente, sin embargo cada año se analizan las plazas que deben crearse.	Iniciar con un proceso de planificación de las necesidades de recurso humano de acuerdo a las necesidades de la institución y de los contribuyentes.	Examinando las cargas de trabajo. Por medio de objetivos específicos.	Próximo año.	El departamento de recursos humanos y la alcaldía.
	¿Qué relación existe entre la planificación institucional y la planificación del desarrollo del recurso humano?	Poca relación, no obstante se intenta que los objetivos generales de la institución formen parte de los objetivos de Recursos Humanos.	Unificar la planificación tanto institucional como del capital humano.	Por medio de la cultura y trabajo en equipo de los jerarcas con el departamento de RRHH.	En las funciones diarias.	La jefatura y recursos humanos.

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo ejecutar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Condiciones de desarrollo	¿Qué mecanismos de contratación funcionan en la Municipalidad?	Lo establecido en el Código Municipal capítulo IV.	Un reglamento de selección y reclutamiento.	Iniciando con los procesos adecuados.	Creando el sistema para su aplicación.	Todos los funcionarios(as).
	¿Existe un sistema de evaluación de desempeño?	Existen formularios para evaluar el desempeño de los(as) funcionarios(as) de la municipalidad, este se basa en que los jefes evalúan a sus subalternos.	Un sistema de evaluación de desempeño moderno, con entrenamiento y cultura. Por ejemplo el sistema de 360 grados.	Creando el sistema para aplicarlo.	El próximo año de acuerdo a lo establecido en el Código Municipal artículo 136.	Todos(as) los(as) funcionarios(as).
	¿Cuál es el sistema salarial de la Municipalidad?	El percentil 75, según lo indicado por el Servicio Civil.	Un sistema moderno que facilite el trabajo de planillas con eficacia y eficiencia.	Incluyendo presupuesto para cancelar un sistema favorable y útil.	El próximo año.	Debe involucrar al departamento de recursos humanos y presupuesto.
	El personal a cargo de los procesos de adquisición ¿recibe capacitación técnica?	Sí, se recibe capacitación de Instituciones Públicas.	Un plan de capacitación adecuado para toda la municipalidad.	Iniciando con un plan de capacitación.	Inicios del próximo año.	El personal de recursos humanos.
	¿Existe coherencia entre el perfil de los funcionarios y las tareas asignadas?	La mayoría de los puestos tiene esa coherencia, pero no en su totalidad; esto es porque en el manual descriptivo de puestos esta en vigencia, sin actualizarse, desde el 2003.	Actualizar el manual de puestos y realizar un estudio de las funciones que realizan todos los funcionarios(as) de la municipalidad.	Realizando las investigaciones y con ayuda del Servicio Civil o la Unión Nacional de Gobiernos Locales.	Próximo semestre.	Recursos humanos e instituciones externas.
	¿Tienen los funcionarios conocimientos en tecnologías de la información, particularmente en aquellos procesos en donde se debe incorporar las TICs?	No suficiente, se requiere mayor capacitación.	Introducir habilidades y capacitación en tecnologías de la información.	Incorporar las TICs y darles seguimiento.	Próximo año.	Todos los funcionarios que requieran tecnología de la información.

**INSTRUMENTO DE CAMPO #10: COORDINACION INTERINSTITUCIONAL E INTERMUNICIPAL**

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Coordinación interinstitucional	¿Se encuentra integrado el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional	No	Estructurarlo y establecer sus funciones y responsabilidad.	Creando la Normativa	a partir del 2011	Concejo, Alcalde, Comisión y Funcionarios.
	En caso afirmativo ¿Se ha definido una agenda de acción conjunta?	No	Conformarla	Convocatoria programática.	a partir del 2011	Alcalde, Concejo e Instituciones.
	¿Cuál es o ha sido el papel de la municipalidad?	Enlace.	Liderar	Establecer Reglas Claras	a partir del 2011	Concejo, Alcalde, Funcionarios e Instituciones.
	¿Con que instituciones del sector público con presencia local tiene contacto y coordinación la municipalidad?	ICE, AYA, Bancos y Seguridad Pública.	Generar la normativa que asegure el compromiso.	Aplicando	a partir del 2011	Concejo, Alcalde, Funcionarios e Instituciones.
	¿Cuál es la valoración de esta relación	Buena	Conociendo la verdadera vinculación	Creando la estructura y propiciar el ambiente.	a partir del 2011	Alcalde, Concejo, Funcionarios.
Coordinación intermunicipal	¿Se pertenece a alguna Federación de Municipalidades u otro organismo intermunicipal?	Si	Fortalecer la estructura generando oportunidades.	Fomentar otras iniciativas	Permanente	Alcalde, Concejo, Funcionarios.
	En caso de que sea afirmativo ¿cuál ha sido la participación de la municipalidad?	Buena	Conformando equipos de trabajo permanente.	Estructurando proyectos que impacten positivamente el sector.	Permanente	Alcalde, Concejo, Funcionarios.
Red de conectividad intermunicipal	¿Cuál es el estado de avance y el uso de la red de conectividad intermunicipal?	Ninguna	Acelerando los procesos	Definiendo las acciones	a partir del 2011	Alcaldías, funcionarios e Informáticos.

**INSTRUMENTO DE CAMPO #11: INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL**

TEMA	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Interconectividad	¿Cuál es la situación de los proyectos en el campo de las tecnologías de información?	Mejora de la red y equipo.	Dinero (presupuesto a informática) actualmente el presupuesto se toma del área administrativa a pesar de existir un pronunciamiento de la CGR.	Asignar un presupuesto a Informática. Incluir a Informática en el organigrama institucional.	Próximo semestre.	Informático. Alcaldía. Hacienda. Concejo.
	¿Hay disponibilidad de personal capacitado para las tecnologías de información?	Si, no obstante, en un aspecto tan importante como los Centros Inteligentes que recientemente ha ofrecido la municipalidad a la comunidad el personal de informática municipal no se encarga de ellos directamente lo cual ha redundado en un inadecuado mantenimiento de los mismos y la falta de condiciones para que funcionen.	Capacitación constante al personal.	Facilitar el que los empleados tengan acceso a capacitaciones.	Actualmente.	Recursos humanos. Alcaldía. Informática.
Infraestructura municipal	Describe y valore el estado de los edificios, del mobiliario, la relación espacio/ personas trabajadoras, etc.	Asignar un espacio adecuado a la oficina/departamento de informática.	Se debe asignar un espacio adecuado que permita el mejor funcionamiento y la mejora de las condiciones laborales.	Ampliación o construcción del espacio.	Próximo semestre.	Alcaldía. Informática. Hacienda.
	¿Cuál es el estado de la red eléctrica para dar soporte a la red de interconectividad?	Es malo.	Se debe mejorar o cambiar la red existente.	Contratación de personal o empresa especializada.	Próximo semestre.	Mantenimiento/Alcaldía. Informática. Hacienda.
	¿Cuál es el estado de la red de cableado estructurado para soporte de la red de interconectividad?	Bueno.	Se debe asignar un espacio adecuado (oficina de servidores).	Construcción del espacio.	1 año máximo.	Informática. Alcaldía. Hacienda.

TEMA	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Infraestructura municipal	¿Qué condiciones tiene el área de atención al público?	Regular.	Ampliar espacio.	Ampliación o construcción del espacio.	1 año máximo.	Informática. Plataforma/Alcaldía. Hacienda.
	¿Existe una biblioteca municipal?	No.	Diseño y construcción del espacio.	Se deben plantear el Diseño y construcción del espacio.	1 año máximo.	Archivo. Alcaldía/Hacienda.
	¿Cuál es el inventario de edificaciones municipales y en qué condiciones generales se encuentran?	Bueno.	Orden en los activos.	Se debe asignar a un funcionario la administración de los activos.	1 mes máximo.	Contabilidad. Proveduría. Bodega-Archivo.
	¿Qué infraestructura de vigilancia existe?	Es bueno en general, pero si se considerara dentro de este apartado el respaldo de la información éste resulta inadecuado.	Falta considerar contratar más guardas municipales. Considerar alguna empresa especializada en respaldo de la información.	Contratación de personal o empresa especializada.	Próximo semestre.	Policía. Empresa especializada. Alcaldía.

**INSTRUMENTO DE CAMPO #12: SISTEMA DE TRANSPARENCIA DE LA GESTION MUNICIPAL**

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Métodos de transparencia y anticorrupción	¿Cuál es el nivel de aplicación de la normativa contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito y leyes de control interno?	Regular	Aplicando la normativa, automatizando los sistemas y generando la contabilidad de doble partida.	Aplicando controles cruzados y constante.	a partir del 2011	Concejo, Alcalde, Funcionarios y algunas Asociaciones.
	¿Se realizan las declaraciones patrimoniales de regidores y alcaldes?	Sí.	El sistema funciona bien.			
	¿Se aplica la ley de contratación administrativa sobre los vínculos directos de autoridades municipales con oferentes o proveedores de servicios?	Sí.				
	¿Se da publicidad de las actas del Concejo?	Sí, por medio de la página de internet.				
	¿Cuáles son los mecanismos de control y evaluación para el trabajo de comisiones, especialmente a las Comisiones de Festejos Populares	No se tienen.				
	¿Cuáles son los procesos de contratación administrativa	De acuerdo a los montos y al presupuesto, así será la aplicación.				
Credenciales de autoridades (Alcaldía, regidores, síndicos, propietarios o suplentes)	¿Ha habido pérdidas de credenciales? Razones, mecanismos correctivos	No, ninguno.				
Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)	¿Cuál es el grado de avance de este sistema o etapa de desarrollo en que se encuentra	Ninguno.	Adquirir el programa y sensibilizar a los funcionarios.	Implementarlo	a partir del 2011	La Administración

**INSTRUMENTO DE CAMPO #13: VÍNCULOS ENTRE INSTANCIAS MUNICIPALES Y LA CIUDADANÍA**

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Concejos de Distrito	¿Funcionan los Concejos de Distrito?	Sí				
	¿Cuál es el vínculo de la Alcaldía y el Concejo con los Concejos de Distrito?	Se ha trabajado coordinadamente y se ha logrado sacar adelante los proyectos	Ampliar los concejos de Distritos y miembros , salarios para los miembros de los concejos	Ámbito político para realizar los cambios		Comunidades , Asamblea Legislativa, Municipalidades
Concejo Municipal	Caracterizar el funcionamiento del Concejo Municipal: agendas, cumplimiento de acuerdos, periodicidad de sesiones, asistencia, capacidad de negociación, etc.)	Al ser un órgano político todo depende de la capacidad y visión de cada uno de los miembros del Concejo para lograr los acuerdos que favorezcan a la comunidad y el cantón	Darle mayor poder de actuación y decisión al Alcalde el cual fue nombrado por la comunidad para poder agilizar la función Municipal y poder agilizar las comunidades	Ambiente Política	Políticamente	Las Municipalidades , Asambleas Legislativas, Gobierno Central
Alcaldía	¿Cuál es la relación con las instancias políticas y administrativas?	Optimas de acuerdo a la situación que cada alcalde hereda.	Menos entrabamiento legal para poder proceder a remoción de personal cuando este no ejerce su función en conformidad perfil requerido.	Ambiente político.	Ambiente Político	Concejo Municipal ellos deciden por medio de las agenda, y reglamentos. Asamblea Legislativa.
	¿Qué grado de avance tiene el plan de la Alcaldía?	Excelente políticamente 90% , Excelente	Mayor participación de la parte del Concejo Y Distritos para llevar a cabo la función propia del proyecto.			
Espacios y mecanismos de participación ciudadana	Describe y valore los espacios y mecanismos para la participación ciudadana: audiencias, cabildo, plebiscito, referéndum, etc.)	Las audiencias son muy utilizadas, siempre bien recibida, quejas, sugerencias, peticiones, siempre y cuando tengan o sean acorde de la ley las audiencias únicas que manejamos.	Mayor participación ya que la audiencia se reciben cada 15 días ampliarlas cada semanas y ampliar el lapso ya que el tiempo es de 15 minutos	Político	Político	El Concejo Municipal ellos decide por medio de la agenda. Asamblea Legislativa

**INSTRUMENTO DE CAMPO #14: EQUIPAMIENTO CANTONAL**

TEMAS	¿Qué debemos conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
<p>Promoción de la infraestructura para garantizar servicios públicos de calidad</p>	<p>¿Qué proyectos desarrolla la municipalidad para garantizar servicios de calidad en educación, salud, servicios públicos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos habitacionales</li> <li>- Ayuda de promoción social</li> <li>- Construcción de EBAIS</li> <li>- Construcción de Centros Inteligentes</li> <li>- Designación de becas</li> <li>- Programas de reciclaje</li> <li>- Programas de limpieza de ciudad y playa</li> <li>- otros</li> </ul>	<p>Se ha desarrollado la construcción de dos EBAIS para desconcentrar servicios, uno en Tárcoles Centro y dos, en Lagunillas Centro.</p> <p>Transversalmente se han generado continuas barridas contra el Dengue, limpiezas de ciudad y playa, recolección diaria de basura domestica y la implementación del Programa de Reciclaje Municipal.</p> <p>Anteriormente denotados con la labor contra Dengue, la cultura verde hacia la ciudadanía y el Reciclaje. Cada uno contemplado dentro del Programa de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>Se apoyan a 100 colegiales con la designación de becas mensuales para subsidiar las pobres condiciones para estudiar, se trata de fomentar que los estudiantes en este programa obtengan buenos resultados académicos.</p> <p>Además se realiza ciertas excepciones en primaria y en discapacidad y se asigna becas.</p>	<p>Obtener ambos terrenos como propiedades municipales con soluciones habitacionales construidas con espacios recreacionales y caminos delineados.</p> <p>Construir EBAIS en otras localidades del Cantón.</p> <p>Activar estas barridas, limpiezas y recolección en la funcionalidad del PRSEG.</p> <p>Conseguir sensibilizar la cultura general y centro educativos de primarias y secundaria respecto del reciclaje.</p> <p>Ampliar el espectro de cantidad de becas y poder abarcar primaria.</p> <p>Poder invertir en las adecuaciones de los centro de educación según la Ley 7600.</p>	<p>Obtener el contenido presupuestario para adquirir terrenos faltantes y poder depurar los listados anotados para seleccionar los beneficiados definitivos.</p> <p>Con planificación institucional alineada al desarrollo de la salud de la localidad.</p> <p>Contándose con el aumento de presupuesto en rubros tan esenciales como estos, además de contar con soporte interinstitucional.</p> <p>Mayor contenido económico municipal en estos rubros, coordinación con centros educativos para</p>	<p>Desde la actualidad se trabaja el proceso de Vivienda en Garabito y se pretende plasmar dentro de la realidad local.</p> <p>Desde el presente inmediato se debe de abordar estas situaciones para conseguir elevar la calidad de atención y de vida de los habitantes.</p> <p>Desde ya se abordan estas temáticas mas las coordinaciones presupuestarias desde ya se deben de realizar para obtener los cambios proyectados</p>	<p>Deben de participar la Municipalidad de Garabito, la comunidad interesada, el BANHI con fijación de bonos y algunos desarrolladores.</p> <p>Deben de participar la Municipalidad, la Caja Costarricense mediante la Clínica de Jaco, el Ministerio de Salud con el área rectora, Centros educativos de primaria y secundaria, el sector empresarial, etc.</p> <p>La Municipalidad, el Concejo Municipal, los centros educativos, el sector no gubernamental y empresarial.</p>

TEMAS	¿Qué debemos conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Promoción de la infraestructura para garantizar servicios públicos de calidad		<p>En infraestructura escolar y demás se apoya en las actividades escolares internas, apoyo al desfile de 15, se compran trajes típicos, se donan materiales de construcción para aula, ampliaciones y construcción de áreas deportivas.</p> <p>La Municipalidad ha tramitado por casi dos años la apertura de un CINDEA en Garabito o al menos de una Secundaria Abierta que facilite el acceso a la educación de personas mayores de 18 años. Sin embargo, no se prospero a pesar de coordinar con el Departamento de Educación No Formal y llenar formularios específicos, adjuntar posibles profesores y definir posible espacio físico donde implementarse. La falta de voluntad y coordinación hizo apelar al Departamento de Planificación institucional del MEP, sin embargo, no se consigue la apertura de estos puesto que se dicen que en la actualidad no se inauguran.</p>		<p>ver necesidades en núcleos familiares específicos y en cuanto mejoras a necesitar en infraestructura. Canalización de financiamiento de ONG s y provenientes de alianzas publico-privadas.</p>		

TEMAS	¿Qué debemos conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Infraestructura accesible	<p>¿Qué proyectos tiene la municipalidad para garantizar infraestructura accesible en cumplimiento de la Ley 7600</p> <p>-Adecuación de la planta física propia de la Municipalidad.</p> <p>-Compra de equipamiento para centros del adulto mayor o menores de edad que presenta condición de discapacidad.</p> <p>-Ordenamiento de construcciones en cuanto a la obligación de cumplir con esta ley.</p>	<p>La Municipalidad de Garabito ha desarrollado dentro de su planta física adecuaciones según lo indica la <b>Ley 7600</b> (rampas y accesos, servicios sanitarios amplios en un primer piso y cercanamente puesta de ascensor municipal) respecto de la temática discapacidad externamente se consigue en coordinación entre Municipalidad, Centro Diurno y Junta de Protección Social la compra de sillas de ruedas de tecnología de punta para menores de edad en dicha condición.</p> <p>Por otra parte, se proyecta a la comunidad con el aporte presupuestario con partidas y compra de buseta al Centro Diurno Josefina Ugalde dedicado al cuidado, capacitación y recreación de adultos mayores. Además se apoyan las celebraciones del Centro y los Juegos Dorados del Comité de Deportes Cantonal.</p> <p>En el área de niñez y población migrante se externa que cuenta con dos instancias interinstitucionales para brindan soporte estas son el Comité de Estudio del Niño, Niña y Adolescente Agredido y la Red de Violencia Intrafamiliar de Garabito donde se les ofrece contención, información</p>	<p>Desarrollar las mismas actividades con el ajuste de los avances aprendidos, además del fomento del Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial para Garabito</i> (PRSEG) donde se amplíe el espectro de colaboradores empresariales en estas ramas de inclusión.</p>	<p>Coordinar según una política social local de largo plazo, el avance en cada PAO anual. Además de dinamizar las APP dentro la comunidad cantonal</p>	<p>Igualmente para obtener los fines esperados se debe de trabajar desde el presente medidas sociales planificadas.</p>	<p>La Municipalidad de Garabito, la oficina de la Mujer, la Caja Costarricense mediante la Clínica de Jaco, la Fiscalía, Fuerza Pública y Policía Municipal, el PANI, El Ministerio de Salud con el área rectora, Centros educativos de primaria y secundaria, el sector empresarial, etc.</p>

TEMAS	¿Qué debemos conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
		y ayuda en búsqueda de trámites de denuncias que irrespeten derechos humanos o específicos del grupo. Además en el transcurso del año se celebran actividades para la niñez y la fiesta de navidad ambas en el Parque Central de Garabito.				
Espacios públicos	<p>¿Qué proyectos tiene la municipalidad para ampliar, mejorar y mantener la infraestructura de los espacios públicos del cantón?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parques</li> <li>- Ciclo vías</li> <li>- Áreas de Recreación</li> <li>- Área de baños y duchas</li> <li>- Área de parqueos</li> <li>otros</li> </ul>	Actualmente se encuentra en Investigación y análisis en cuanto al presupuesto necesario para hacer realidad el uso de estos espacios públicos con respecto a la necesidad del pueblo y la población turística.	Mejor planificación. Además desarrollar programas con obligación de promoción social.	Coordinar según a la política que se amerita.	Trabajar desde el presente medidas sociales planificadas.	La Municipalidad de Garabito, la oficina de la Mujer, la Caja Costarricense mediante la Clínica de Jaco, Fuerza Pública y Policía Municipal, MINAET, El Ministerio de Salud con el área rectora, Centros educativos de primaria y secundaria, el sector empresarial, etc.

**FUENTES DOCUMENTALES UTILIZADAS:** Documentación de los departamento involucrados con programas sociales: Promocion Social Municipal, Alcaldia y Planificaion Municipal.

**INSTRUMENTO DE CAMPO #15: MEDIO AMBIENTE**

<b>TEMAS</b>	<b>¿Qué se debe conocer?</b>	<b>Descripción del estado del proceso o de la situación</b>	<b>¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?</b>	<b>¿Cómo generar esos cambios?</b>	<b>¿Cuándo generar el cambio?</b>	<b>¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?</b>
Tratamiento de residuos sólidos y líquidos	¿Cuáles son las condiciones de los depósitos de residuos sólidos?	Son tratados en las trincheras para su debido clasificación de productos aprovechables reciclables y lo que es basura se compacta y tapa con tierra diariamente.	Contar con la maquinaria suficiente y acta a las necesidades del relleno.	Planificación y estudio .creando conciencia de la necesidad de tratar los desechos sólidos eficientemente.	Una vez que nos aprueben recurso económico.	Alcaldía, el consejo y relleno sanitario.
	¿Existen proyectos para control de gases y líquidos de la basura (lixiviados)?	No contamos con proyectos de control de gases, y en cuanto a los lixiviados, actualmente son almacenados en la pileta de lixiviados donde se reciclan o airean, pero nos hace falta una planta de tratamiento para que estos líquidos tengan el debido proceso de manejo requerido.	Contratación de un profesional preferiblemente, un regente ambiental.	Darse cuenta de la necesidad y concientización.	Una vez que nos aprueben recurso económico	Alcaldía, el consejo y relleno sanitario.
	¿Se están asignando recursos en el presupuesto 2010 para controlar los gases y los líquidos de la basura (lixiviados)?	En el 2009 se presupuesto para el 2010, y para el 2011 está en proceso a presupuestar este año actual	Presupuesto y estudio.	Con presupuesto y seguidamente Contratación de un profesional preferiblemente, un regente ambiental.	Una vez que nos aprueben recurso económico.	Alcaldía, el consejo y relleno sanitario y pedir apoyo a las Universidades interesadas en estos temas.
	¿Cómo se abordan temas como la contaminación del suelo, las aguas subterráneas, afluentes, ríos cercanos y el aire?	Hemos recibido charlas de 198 horas con funcionarios del INA sobre la contaminación del agua y aire, y consecuencias de la contaminación si no se tratan correctamente los desechos sólidos.	Poner en práctica los conocimientos adquiridos y divulgarlo a la comunidad.	Con un buen equipo de trabajo e iniciativa.	Una vez que exista un buen programa de concientización sobre estos temas.	Municipalidad y población.
	¿Se han actualizado las tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos?	La última actualización se llevo a cabo en el año 2006.	Revisar las tarifas.	A través de censos y actualización de datos.	EL cambio tiene que ocurrir lo más pronto posible, ya que las necesidades del relleno son muchas.	Alcaldía, el consejo, Departamento de Hacienda y presupuesto, relleno sanitario , etc.

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Proyectos diversos en el área ambiental	¿Qué otros proyectos desarrollan en el área ambiental? ¿Cuáles son sus características? (Manejo de cuencas, manejo de bosques y áreas de cultivo, manejo de áreas protegidas y parques nacionales, manejo de espacios urbanos, estudios de fragilidad ambiental, etc.)	Actualmente contamos con el programa Garabito Recicla, que consiste en aprovechar los desechos sólidos, poder clasificarlos y darles un nuevo uso de tal manera que no contamine el medio ambiente.	Incentivar e informar a la población sobre la importancia del programa de reciclaje en el cantón de Garabito y que puedan formar parte de este proyecto.	A través de charlas, entrega de volantes, que indiquen la forma a seguir para darle un uso diferente a los desechos sólido, que no sea botarlos al suelo, ríos, mares, bosques.etc.	El programa garabito recicla actualmente está vigente y estamos esforzándonos para que los pobladores reciclen en la fuente.	Alcaldía, recicladores, relleno sanitario
Sistemas de emergencia	¿Cuáles son los programas y la capacidad de respuesta municipal para la gestión integral del riesgo socioambiental	Aun lo desconozco.	Empezar a buscar prioridades en cuanto a estos temas y darles importancia y seguimiento.	Con iniciativa.	Una vez hecho estudios y proponerlos.	Administración de municipalidad de garabito.

**INSTRUMENTO DE CAMPO #16: ORDENAMIENTO TERRITORIAL**

TEMA	¿Qué se debe conocer?	Descripción de la situación	¿Qué cambios se deben generar en los próximos cinco años?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar en esos cambios?
Ordenamiento territorial	Capacidad técnica y participación municipal en la formulación y aplicación de los planes reguladores	La MG cuenta con un profesional a tiempo completo especialista en el tema del Ordenamiento Territorial. Además cuenta con una comisión Multi e Interdisciplinaria encargada de brindar seguimiento a todos los procesos de Ordenamiento Territorial que se desarrollen dentro del cantón.	Se debe de crear el Proceso de Desarrollo y Control Urbano dentro del cual se deben de existir creados y fortalecidos los departamentos de Ingeniería y Construcciones y Departamento de Plan Regulador. Este último además del seguimiento de los Planes Reguladores en cuanto a su ejecución y puesta en vigencia, tendrá la obligación de velar por el cumplimiento y actualización constante del mismo.	Crear las plazas necesarias / Modificar la Estructura Organizativa del municipio / Asignar las partidas presupuestarias necesarias para estos procesos, entendiendo que el tema del Ordenamiento Territorial es un tema económicamente costoso pero que resuelve el 90% de las cuestiones territoriales, evitando así gastos innecesarios en materia ambiental, de ordenamiento, entre otras cosas.	Deben de generarse a partir de que se ponga en vigencia el Plan Regulador Urbano que actualmente se encuentra en proceso de aprobación, es decir, en el corto plazo de TRES a CINCO años.	El actual encargado de los procesos de Ordenamiento Territorial / La alcaldía Municipal / El concejo Municipal / el departamento de Hacienda Municipal.
	Grado de integralidad de los planes reguladores	Los procesos de Plan Regulador son se encuentran supervisados de cerca por una Comisión de Plan Regulador debidamente instituida y al mismo tiempo con una participación integral de distintos actores	Se debe de crear el Departamento de Plan Regulador el cual se encargaría de velar con mayor insistencia cualquier tema que sea necesario de incluir dentro de una propuesta de ordenamiento territorial, generando	Publicar el Reglamento de Participación ciudadana / Modificar la estructura organizativa del Gobierno Local / Crear el Departamento de plan Regulador el	En el corto plazo la publicación de los reglamentos (UN AÑO) y en un lapso de CINCO AÑOS la reestructuración organizativa para crear el proceso de Desarrollo y Control Urbano, el cual integrará a los	Alcaldía Municipal / Concejo Municipal / Hacienda y presupuesto / Legal

TEMA	¿Qué se debe conocer?	Descripción de la situación	¿Qué cambios se deben generar en los próximos cinco años?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar en esos cambios?
Ordenamiento territorial		sociales y económicos de la comunidad. En los procesos se ha garantizado no solamente la participación ciudadana, lo cual ha generado espacios para conocer el pensamiento del pueblo, sino que además se ha integrado otras variables socio-económicas que son necesarias para generar un panorama más amplio de los factores que intervienen en el desarrollo de la comunidad	así un instrumento de planificación integral que permita incluir temas muchas veces desconocidos pero importantes desde el punto de vista de la planificación. De la misma manera es necesario fortalecer el tema de la participación ciudadana por medio de la publicación del Reglamento de Participación Ciudadana que actualmente está en estudio por parte del Concejo Municipal	cual garantizará la vigilancia constante de todas las condiciones o factores que intervienen en el desarrollo local y con ello anticipar aquellos que son necesario de incluir dentro de las propuestas de ordenamiento territorial que se implementen.	departamentos de Construcciones, Plan Regulador y Ambiental	
	¿Se conoce y aplica las normativas sobre uso del suelo acorde a estudios de impacto ambiental?	En la actualidad es el mismo departamento de Construcciones el que se encarga de recibir los Estudios de Impacto Ambiental o en sí las Evaluaciones de Impacto Ambiental de los proyectos. No obstante, no se le da la revisión previa antes de que se aprueben, es decir, la municipalidad no se pronuncia al respecto del estudio y finalmente llega la notificación de que el	Se debe de realizar la reestructuración municipal de manera que se cree el Proceso de Desarrollo y Control Urbano, el cual tendrá los Departamento de Construcciones, Plan Regulador y Ambiente. Esta situación garantizará que todos los estudios pasen primero por este departamento (ambiente) y que sea el departamento es que avale o no si la	Realizar la reestructuración municipal para crear los departamentos / Asignar las partidas presupuestarias necesarias / Asignar el personal profesional idóneo para el tema de ambiente	En el lapso de mayor de CINCO TRES AÑOS	Alcaldía Municipal / Hacienda y Presupuesto / Concejo Municipal

TEMA	¿Qué se debe conocer?	Descripción de la situación	¿Qué cambios se deben generar en los próximos cinco años?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar en esos cambios?
Ordenamiento territorial		mismo ha sido aprobado y que la viabilidad de "x" ó "y" proyecto ha sido avalada por la SETENA. Esta situación no le permite a la municipalidad pronunciarse a favor o en contra del proyecto en caso necesario, lo anterior por no contar con un departamento ambiental	municipalidad debe de pronunciarse en contra de lo que se pretende desarrollar, independientemente de que se tenga un uso conforme de acuerdo al Plan Regulador. De la misma manera se podrá dar seguimiento a todas las indicaciones específicas que SETENA le solicita a cada proyecto una vez que estos están en ejecución			
	¿Hay condiciones administrativas – recursos humanos, financieros, materiales - para ejercer la administración y control sobre el uso del territorio.	Si bien es cierto se cuenta con un profesional en la materia de Ordenamiento Territorial, muchas veces existe un recargo de funciones o de temas que debe de atender la misma persona, esto en materia de ambiente, entre otros. No existe consciencia en muchas ocasiones por parte de la administración, de la alcaldía o del Concejo Municipal en cuanto a que el tema de los planes reguladores es un tema costoso, que en cantones como Garabito que cuenta	Creación del Departamento de ambiente / Creación del Departamento de Plan Regulador / Generar procedimientos para analizar con anterioridad las propuestas ambientales como requisito previo al otorgamiento de permisos de construcción. / Generar procedimientos para dar seguimiento a las indicaciones de SETENA en cada instrumento de Evaluación Ambiental /	Modificar la Estructura Organizativa de la Municipalidad de Garabito	En el plazo de TRES AÑOS máximo	Alcaldía, Concejo Municipal, Hacienda y Presupuesto

TEMA	¿Qué se debe conocer?	Descripción de la situación	¿Qué cambios se deben generar en los próximos cinco años?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar en esos cambios?
Ordenamiento territorial		con más de 300Km cuadrados, los procesos de esta índole superarán siempre los 100 millones de colones, en el tanto se necesite realizarlos con total apego a toda la normativa ambiental y técnica correspondiente. De la misma manera se debe de crear un departamento aparte que mantenga un control y vigilancia directa, de la misma manera				
Planes de manejo de la zona marítimo terrestre	Grado de conocimiento sobre la normativa de uso y manejo de la ZMT	Saber que legislación hay en particular en esta municipalidad y como se aplica	Ordenamiento y planificación	Creación del Plan Regulador y su aprovechamiento	Una vez aprobado y publicado en la gaceta	La administración y todos los administrados de ZMT
	Labores municipales de administración y control de la ZMT (procedimientos, recursos humanos destinados a esta labor, etc.)	2 funcionarios en oficina y al hacer labor de campo se debe coordinar con inspecciones o policía municipal	Creación de nuevas plazas, disponibilidad de vehículos, capacitación y seguridad a la hora de toma de decisiones	Mediante creación de presupuesto y buena coordinación entre departamentos	Una vez aprobados los presupuesto y haber coordinado funciones	Alcaldía, Jefaturas de departamentos
	Sistema y registro de concesiones en ZMT: cantidad de concesiones existentes, criterios de otorgamiento, registro de las mismas, supervisión, acciones de desalojo, libertad de	Se lleva control por medio de expedientes y para pago del canon se lleva un control cruzado con el sistema de facturación	Se actualizarán expedientes y se digitalizara la conexión con el departamento de facturación	Mediante inspecciones y avalúos y otorgamiento de concesiones conforme a la ley 6043	Cuando se apruebe el Plan Regulador y la municipalidad esté preparada para ese cambio	La administración

TEMA	¿Qué se debe conocer?	Descripción de la situación	¿Qué cambios se deben generar en los próximos cinco años?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar en esos cambios?
Planes de manejo de la zona marítimo terrestre	tránsito en las playas, extensión de la zona marítima terrestre y área que se encuentra regulada.					
	Recuento de planes reguladores existentes y características de los mismos: área de cobertura, origen del financiamiento para su elaboración, concordancia con las normas existentes, etc.)	Actualmente la ZMT tiene un frente de 42km y hay 1km con Plan Regulador	Creación de los planes reguladores (está en proceso)	Ya se están preparando los planes reguladores y la municipalidad ya se encuentra en preparación para el nuevo ordenamiento	Se está a la espera de que la empresa encargada haga la entrega correspondiente en diciembre (según convenio firmado con la empresa)	La administración y la empresa EPYPSA y demás entidades públicas
	Comente si se realiza la supervisión sobre el desarrollo turístico y como se realiza	Si se realiza la supervisión, mediante legislación vigente y recursos con que cuenta la Municipalidad	Aplicación del Plan Regulador cuando ya entre en vigencia	Concientización, dialogo y proximidad con los administrados	Se va a ir generando poco a poco y de acuerdo a la forma en que la municipalidad lo trasmite	La administración y los administrados
Sistema de permisos de construcción	¿Existen criterios claros para autorización de permisos de construcción? Descríbalos	Sí. Actualmente se utiliza el reglamento de construcciones del INVU, pero se está en proceso de aprobar uno para la Municipalidad.	Eliminar requisitos que anteriormente ya han sido presentados a otros departamentos (ej. Catastro). Coordinación entre Departamentos que permita trabajar a modo de sistema.	Tecnología y aplicación del expediente digital único.	2011	Catastro, Valoración, Informática, Construcciones, Bienes Inmuebles, Planificación.
	Describe el proceso de inspección de construcciones	Se supone que cuando llega una solicitud se revisa y se incluye en el sistema y se debe hacer una inspección previa (verificando retiros).	Lo ideal sería hacer una inspección previa, 2 durante la ejecución y 1 de obra terminada.	Organización a lo interno del departamento, personal y tecnología.	2011	Inspecciones, Planificación, Construcciones, Cobros, Bienes Inmuebles y Catastro.

**INSTRUMENTO DE CAMPO # 17: POLÍTICA SOCIAL LOCAL**

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Combate a la pobreza	¿Qué proyectos desarrollan o bien participa la municipalidad vinculados con el combate a la pobreza y la atención a sectores socioeconómicamente vulnerables? ¿Cuáles son sus características?	<p>El Gobierno Local presente consiguió en la entrada de la administración que el Concejo Municipal aprobará un presupuesto especial para paliar la pobreza dentro del Cantón. Este presupuesto de Ayuda Social Y Emergencias (5.02.28) mediante el cual se apoyan sectores en pobreza extrema ubicados por la Oficina de la Mujer, la Alcaldía, la Comisión de Concejo Municipal de Bienestar Social, el IMAS o bien el Promotor Social.</p> <p>Con este presupuesto se da compra de comestibles básicos y donación de materiales de construcción. Cada aporte dado bajo los lineamientos evidenciados por el Reglamento de Ayuda Social y Emergencia.</p>	<p>Desarrollar el Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial para Garabito</i> (PRSEG) alcanzando incluir en el bienestar social al sector empresarial, comercial y hotelero de la zona. Buscando integrar la comunidad a temáticas no únicamente de pobreza, sino de deporte y medio ambiente. Mejorando mediante el PRSEG, a nivel poblacional, la formación técnica de sector ciudadano que se dedica al turismo, aumentando la el nivel de empleo en la localidad. Además de fortalecer el área de iniciativa locales tipo PYMES con la incursión de capacitación y el INA.</p>	<p>Con la generación de <i>alianzas publico-privadas (APP)</i> que fortalezcan los lazos que sostienen la comunidad de Garabito. Generándose <i>redes de trabajo</i> coordinadas con fines comunes locales. Por supuesto, que este proceso se genera a partir de abordar los actores según área a intervenir mediante en reuniones semanales donde la idea se generalice socialmente.</p>	<p>Desde el contexto actual, puesto que, la Municipalidad ya cuenta con el Programa de Responsabilidad Social Empresarial. Tal programa se eleva al Concejo Municipal par su debida aprobación. Esta coyuntura busca aprovechar iniciativas similares dadas unilateralmente dentro del sector empresarial. Acoplado en conjunto esfuerzos locales en búsqueda de la calidad de vida en Garabito.</p>	<p>Primeramente la Municipalidad de Garabito en conjunto tanto la Alcaldía Municipal como el Concejo Municipal. Puesto que, esto genera las condiciones necesarias para que mediante la voluntad política se forje el desarrollo humano local. Luego, la Cámara de Turismo y la Cámara de Comercio de la localidad pues agrupan un amplio sector empresarial. Además de cada actor empresarial en su individualidad o en grupo de interés por el PRSEG.</p>
Proyectos y acciones para la	Qué proyectos desarrollan o bien participa la municipalidad	La Municipalidad de Garabito ha desarrollado dentro de su planta física adecuaciones según lo indica	Desarrollar las mismas actividades con el ajuste de los	Coordinar según una política social local de largo plazo,	Igualmente para obtener los fines esperados se	La Municipalidad de Garabito, la oficina de la Mujer,

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
<p>inclusión de grupos poblacionales</p> <p>Proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales</p>	<p>vinculados con adultos mayores, niñez y adolescencia, personas con discapacidad, población migrante, indígenas, etc.? ¿Cuáles son sus características?</p>	<p>la Ley 7600 (rampas y accesos, servicios sanitarios amplios en un primer piso y cercanamente puesta de ascensor municipal) respecto de la temática discapacidad externamente se consigue en coordinación entre Municipalidad, Centro Diurno y Junta de Protección Social la compra de sillas de ruedas de tecnología de punta para menores de edad en dicha condición. Por otra parte, se proyecta a la comunidad con el aporte presupuestario con partidas y compra de buseta al Centro Diurno Josefina Ugalde dedicado al cuidado, capacitación y recreación de adultos mayores. Además se apoyan las celebraciones del Centro y los Juegos Dorados del Comité de Deportes Cantonal. En el área de niñez y población migrante se externa que cuenta con dos instancias interinstitucionales para brindan soporte estas son el Comité de Estudio del Niño, Niña y Adolescente Agredido y la Red de Violencia Intrafamiliar de Garabito donde se les ofrece contención, información y ayuda en búsqueda de trámites de denuncias que irrespeten derechos humanos o específicos del grupo. Además en el trascurso del año se celebran actividades para la niñez y la fiesta de navidad</p>	<p>avances aprendidos, además del fomento del Programa de <i>Responsabilidad Social Empresarial para Garabito</i> (PRSEG) donde se amplió el espectro de colaboradores empresariales en estas ramas de inclusión.</p>	<p>el avance en cada PAO anual. Además de dinamizar las APP dentro la comunidad cantonal.</p>	<p>debe de trabajar desde el presente medidas sociales planificadas.</p>	<p>la Caja Costarricense mediante la Clínica de Jaco, la Fiscalía, Fuerza Pública y Policía Municipal, el PANI, El Ministerio de Salud con el área rectora, Centros educativos de primaria y secundaria, el sector empresarial, etc.</p>

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
		ambas en el Parque Central de Garabito.				
Equidad de género	<p>¿Qué proyectos desarrollan para promover la equidad de género y la participación integral de las mujeres?</p> <p>¿Qué características tienen?</p>	<p>Contacto con casa presidencial para ser tomados en cuenta con respecto a le decreto sobre redes de cuidado, proyecto imprescindible para mejorar la calidad de vida de las mujeres del cantón.</p> <p>Contacto directo con departamento de Recursos Humanos de Hoteles con el objetivo de referir mujeres para ocupar puestos laborales y feria laborales.</p> <p>Coordinación de cursos de capacitación con el I.N.A. con la finalidad de subir el nivel de escolaridad y la preparación técnica de las mujeres del cantón.</p> <p>Organización y empoderamiento de grupos de mujeres con miras a convertirse en cooperativas.</p> <p>Organización de grupos de apoyo de mujeres víctimas de V.I.F. con el objetivo de empoderarlas y darles herramientas emocionales y un espacio de recreación.</p> <p>Atención diaria a necesidades varias de las usuarias en áreas: legales, inclusión social, referencias, atención por violencia intrafamiliar, necesidades económicas, entre otros.</p>	<p>Si logramos una guardería de tipo gubernamental en el cantón, lograr el mantenimiento no solo por parte del municipio sino también de parte del sector privado. Las municipalidades pueden intervenir para la tención directa de los usuarios y usuarias.</p> <p>Lograr crear un área de bolsa de empleo en el Municipio como un departamento más.</p> <p>Creación de un centro de capacitación en el cantón.</p> <p>Se necesita la tierra para que el I.N.A. pueda construir un espacio físico.</p> <p>Construcción de Centros colaboradores del I.N.A., es decir aulas con distintos objetivos que sean</p>	<p>Involucrar a estas instancias en cada uno de las etapas del proyecto.</p> <p>Generar un ambiente de retroalimentación. En el que se generen ganancias de tipo social para cada uno de los participantes. Vender la idea.</p> <p>El pequeño proyecto que tiene la OFIM ya es de conocimiento del Municipio, se necesita ampliarlo a una bolsa de empleo formal con más participación de parte del sector privado del cantón. Al verse la llegada de la población a estas Ferias. Se va a generar la necesidad de este espacio fijo como un servicio más del municipio.</p> <p>Que la ciudadanía</p>	<p>Desde el momento en que exista un visto bueno por parte de la Presidenta.</p> <p>Este cambio ya se ha venido generando, hace falta solo más recursos económicos.</p> <p>Desde ya, la población joven del cantón siguen , en su mayoría quedando en un nivel de enseñanza básico de bachillerato, sin la posibilidad e profesionalizarse, es muy importante hacer este cambio ya, ya que las opciones laborales actualmente son en su mayoría de un nivel técnico.</p> <p>Urgente es este cambio ya que</p>	<p>Municipio.</p> <p>Mujeres beneficiadas, dando una retribución, ya sea económica o con trabajo. Ej.: limpieza de la guardería, administración de la cocina, voluntariado en el cuidado, etc.</p> <p>Sector privado de inversión turística.</p> <p>Ministerio de Salud.</p> <p>Universidades.</p> <p>Oficina Municipal de la Mujer.</p> <p>Gobierno Central.</p> <p>Municipalidad.</p> <p>Sector empresarial. Ciudadanía.</p> <p>IMAS.</p> <p>Bancos Estatales.</p>

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Equidad de género			<p>organizadas por el municipio y que el I.N.A. solo certifique la capacitación. Ej.: Centros Inteligentes.</p> <p>Más apertura de parte del Municipio para poder apoyar a estos grupos.</p> <p>Involucramiento de instituciones que puedan apoyar económicamente en un inicio a estos grupos, ya que empiezan de cero</p> <p>Un directriz o garantía parte del Gobierno Central que obligue a los Bancos a dar más facilidades de crédito.</p> <p>Constitución de un albergue para mujeres víctimas de violencia. Esto porque un momento a la semana hace insuficiente la respuesta situaciones emergente de emergencia. Por otro lado la Violencia Intrafamiliar es un</p>	<p>defienda sus derechos en frente a las instancias gubernamentales correspondientes.</p> <p>Inyección de presupuestos para capacitación ciudadana.</p> <p>Sensibilización de los actores a sociales.</p> <p>Cumplimiento de la Ley de Igualdad y Equidad que transversal a todas las instituciones del Estado.</p>	<p>permitiría la independencia económica de estas mujeres, permitiéndoles acceder a una mejor calidad de vida.</p> <p>Estos cambios se han estado labrando por medio de la Red Contra la Violencia sensibilizando a Médicos, Educadores, Policía, etc. Sin embargo para que estos cambios den frutos se necesita mayor personal en la Oficina Municipal de la Mujer y que el cambio continúe generándose.</p> <p>Incentivar la idea en el Municipio.</p>	<p>Empresa privada.</p> <p>Todas las Instituciones Publicas.</p> <p>Gobierno General de la República.</p> <p>INAMU</p> <p>Consejo Municipal Garabito</p> <p>Contraloría General de la República.</p>

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
			<p>flagelo social que necesita una atención integral y continua para poder superarla.</p> <p>Refuerzo de la Oficina con una abogada, una Trabajadora Social.</p> <p>Crear una plataforma de atención a nivel Social que maneje más recurso económico y más personal.</p>			
<p>Vivienda y espacios públicos</p>	<p>¿Qué proyectos desarrollan para promover soluciones de vivienda para los diversos sectores sociales del cantón? ¿Qué características tienen?</p>	<p>La Municipalidad con el presente Gobierno Local trata de conseguir dos proyectos habitacionales. Uno en el sector de Lagunillas donde ya se adquirió en terreno y se cuenta con un listado de posibles beneficiados. Y dos, el proyecto de Vivienda de Quebrada Amarilla donde se tramita compra de terreno y cuenta con base de datos de posibles beneficiados. Ambos son proyectos dentro del concepto de bien social para poder reubicar a familias clase media- baja y clase baja además de algunas residentes en precarios.</p>	<p>Obtener ambos terrenos como propiedades municipales con soluciones habitacionales construidas con espacios recreacionales y caminos delineados.</p>	<p>Obtener el contenido presupuestario para adquirir terrenos faltantes y poder depurar los listados anotados para seleccionar los beneficiados definitivos.</p>	<p>Desde la actualidad se trabaja el proceso de Vivienda en Garabito y se pretende plasmar dentro de la realidad local.</p>	<p>Deben de participar la Municipalidad de Garabito, la comunidad interesada, el BANVHI con fijación de bonos y algunos desarrolladores.</p>

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Salud	¿Qué proyectos desarrollan para procuran espacios comunitarios seguros y saludables?	Se han desarrollados la construcción de dos EBAIS para desconcentrar servicios, uno en Tárcoles Centro y dos, en Lagunillas Centro. Transversalmente se han generado continuas barridas contra el Dengue, limpiezas de ciudad y playa, recolección diaria de basura domestica y la implementación del Programa de Reciclaje Municipal.	Construir EBAIS en otras localidades del Cantón. Activar estas barridas, limpiezas y recolección en la funcionalidad del PRSEG. Conseguir sensibilizar la cultura general y centro educativos de primarias y secundaria respecto del reciclaje.	Con planificación institucional alineada al desarrollo de la salud de la localidad. Contándose con el aumento de presupuesto en rubros tan esenciales como estos, además de contar con soporte interinstitucional.	Desde el presente inmediato se debe de abordar estas situaciones para conseguir elevar la calidad de atención y de vida de los habitantes.	Deben de participar la Municipalidad , la Caja Costarricense mediante la Clínica de Jaco, el Ministerio de Salud con el área rectora, Centros educativos de primaria y secundaria, el sector empresarial, etc.
	¿Qué proyectos desarrollan para velar por la calidad de la salud y estilos de vida saludable?	Anteriormente denotados con la labor contra Dengue, la cultura verde hacia la ciudadanía y el Reciclaje. Cada uno contemplado dentro del Programa de Responsabilidad Social Empresarial.				
Programas de seguridad comunitaria	¿Qué proyectos desarrollan para promover la seguridad comunitaria en el cantón? ¿Qué características tienen?	La Municipalidad ha desarrollado la Creación de la Policía Municipal brindando el recurso humano capacitado y uniformado necesario para el contexto presente. Se pretende impactar positivamente en la comunidad y fortalecer la labor de otras Policías del Área. Además la municipalidad ha apoyado varios talleres desarrollos por el PNUD con la campaña de No Armas 2009 y de el taller de Seguridad Ciudadana de FLACSO 2009-2010. Entre otras actividades similares.	Aumentar el número de activos policiales con mayor capacitación. Fomentar otras áreas de seguridad comunitarias contempladas en el PRSEG.	Con la designación de contenido económico mediante los PAO s siguiendo una directriz de largo plazo que fomente la seguridad ciudadana. Además de plasmar como una realidad el PRSEG	En la actualidad se fomenta el apoyo a la Policía Municipal, además se trabaja en el mejoramiento del ornato público, los cuales se proyectan consolidar con el paso del tiempo.	La Municipalidad de Garabito con la Policía Municipal y la Unidad Técnica de Gestión Vial, la fuerza Pública, el ministerio de Salud, el INA, el PANI, etc.

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Programas de seguridad comunitaria		Además respecto de seguridad comunitaria general se trabaja en el apoyo a la educación, la salud, el mejoramiento y demarcación de los caminos, entre otros.				
	¿Tienen policía municipal? ¿Cuál es su desarrollo?	Si se disfruta de la Policía Municipal para mayor información referirse al Departamento de Policía Municipal con el Encargado Sr. Enrique Rojas. Tel. 26431618.				
	¿Qué acciones de prevención del crimen y la violencia desarrolla la municipalidad?	Departamento de Policía Municipal con el Encargado Sr. Enrique Rojas. Tel. 26431618				
Oferta educativa	¿Qué programas se desarrollan asociados con la oferta educativa, calidad de la educación, combate a la deserción, apoyo a niños y jóvenes en condición de pobreza y en infraestructura escolar?	Se apoyan a 100 colegiales con la designación de becas mensuales para subsidiar las pobres condiciones para estudiar, se trata de fomentar que los estudiantes en este programa obtengan buenos resultados académicos. Además se realiza ciertas excepciones en primaria y en discapacidad y se asigna becas. En infraestructura escolar y demás se apoya en las actividades escolares internas, apoyo al desfile de 15, se compran trajes típicos, se donan materiales de construcción para aula, ampliaciones y construcción de áreas deportivas.	Ampliar el espectro de cantidad de becas y poder abarcar primaria. Poder invertir en las adecuaciones de los centro de educación según la Ley 7600.	Mayor contenido económico municipal en estos rubros, coordinación con centros educativos para ver necesidades en núcleos familiares específicos y en cuanto mejoras a necesitar en infraestructura. Canalización de financiamiento de ONG s y provenientes de alianzas publico-privadas.	Desde ya se abordan estas temáticas mas las coordinaciones presupuestarias desde ya se deben de realizar para obtener los cambios proyectados.	La Municipalidad, el Concejo Municipal, los centros educativos, el sector no gubernamental y empresarial.

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Oferta educativa	¿Cómo promueve la Municipalidad la oferta educativa no formal?	La Municipalidad ha tramitado por casi dos años la apertura de un CINDEA en Garabito o al menos de una Secundaria Abierta que facilite el acceso a la educación de personas mayores de 18 años. Sin embargo, no se prospero a pesar de coordinar con el Departamento de Educación No Formal y llenar formularios específicos, adjuntar posibles profesores y definir posible espacio físico donde implementarse. La falta de voluntad y coordinación hizo apelar al Departamento de Planificación institucional del MEP, sin embargo, no se consigue la apertura de estos puesto que se dicen que en la actualidad no se inauguran	Obtener un centro de Educación No Formal en Garabito.	Nuevas coordinaciones con los departamento respectivos del MEP. Perseverancia Municipal.	Desde este Gobierno Local se trata de trabajar más la formalización de una serie de coordinaciones no han llegado a los fines buscados, se pretende alcanzarlo en el futuro inmediato.	La Municipalidad, al comunidad interesada, el MEP, Supervisiones Regionales de Educación, etc.
Identidad y cultura local	¿Qué programas se desarrollan en el campo de la identidad y la cultura local? ¿Cuáles son sus características?	Existe una Comisión de Cultura en el concejo Municipal encargada de esta temática, la cual desarrolla ferias , talleres y otros, referirse para mayor información con el Sr. Luis Campos al 24631070 0 26434020.				
	¿Programas de promoción y resguardo del patrimonio cultural?	Existe una Comisión de Cultura en el concejo Municipal encargada de esta temática, la cual desarrolla ferias, talleres y otros, referirse para mayor información con el Sr. Luis Campos al 24631070 0 26434020.				

IDENTIFICACION DEL INDICADOR	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Recreación y deporte	¿Qué programas se desarrollan en el campo de la recreación y deporte? ¿Qué características tienen?	Se ha implementado el apoyo al Comité Cantonal de Deportes en los programas y actividades desarrollados subsidiándolos con una parte del Presupuesto Municipal. Además se participa en actividades anuales como la Feria de la Salud donde se promociona los estilos de vida saludables y se realizan diagnósticos gratuito o a bajos costos. Se implementan otras actividades como campañas informativas en pizarra del OFIM y de la Planta Física municipal, entre otras. Además se han construido espacios sociales de convivencia como Play Ground en barrios y caseríos, el Parque Central de Garabito, mejoramiento de playas y mirador, etc. Y se piensa lograr construcción del Mirador de Playa Hermosa y del Boulevard Doña Ana.	Fortalecer el deporte y la recreación con la construcción de más espacios de convivencia social en la comunidad y en los Centros Educativos.	Fortalecimiento de contenido presupuestario en estas áreas, búsqueda de ayudas externas y funcionalidad del PRSEG.	Desde el presente se ha tratado en estas áreas y se pretende imprimir más acciones para el fomento de la calidad de vida.	La municipalidad, el comité cantonal de deportes, ONGs, el sector empresarial, etc.

**FUENTES DOCUMENTALES UTILIZADAS:** Oficios recibidos y enviados, conocimiento de causa por trabajo diario, Programa de Responsabilidad Social Empresarial, entre otros.

**INSTRUMENTO DE CAMPO # 18: DESARROLLO ECONOMICO LOCAL**

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
<b>Empleo</b>	¿Qué proyectos desarrollan para promover el empleo a nivel cantonal para los diversos sectores sociales del cantón? ¿Qué características tienen?	Zona Franca como Anteproyecto.	Incentivar las innovaciones para producir.	Promoviendo ideas	Propuesta por etapas a partir del 2011.	Empresas, Municipalidad, Camaras y Bancos.
<b>Emprendedurismo</b>	¿Qué proyectos desarrollan para promover la empresariedad y la competitividad cantonal? ¿Qué características tienen?	Ninguno	Atracción de centros de capacitación técnicos.	Incentivando capacitaciones.	Constante	Municipalidad, Empresas, Ciudadanos.
	¿Qué proyectos desarrollan para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa del cantón? ¿Qué características tienen?	Ninguno	Proponer	Identificar Potenciales.	a partir del 2011	Municipalidad, Empresas, Ciudadanos.
	¿Qué proyectos desarrollan para promover actividades económicas sostenibles para jóvenes y mujeres del cantón? ¿Qué características tienen?	Diversidad de Escenarios.	Mercadear	Conformando centros.	a partir del 2011	Municipalidad, Empresas, Ciudadanos.
<b>Inversión</b>	¿Qué proyectos desarrollan para desarrollar la inversión a nivel cantonal? ¿Qué características tienen?	Seguridad Ciudadana. Bulevar	Expandir los servicios. Ejecutando la Obra.	Innovando	a partir del 2011	Municipalidad, Comercio Funcionarios y Ciudadanía.
<b>Comercio y servicios</b>	¿Qué proyectos desarrollan para promover el comercio y los servicios del cantón?	Agilidad de Tramitología a través del Convenio Colegio de Ingenieros y Arquitectos. Crear espacios públicos, implementando servicios.	Expansión Tecnológica.	Implementar	a partir del 2011	Municipalidad, Comercio y Ciudadanía.

**INSTRUMENTO DE CAMPO # 19: SERVICIOS PÚBLICOS**

TEMAS	¿Qué se debe conocer?	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Servicios públicos básicos	¿Qué programas desarrolla la Municipalidad que contribuyan a garantizar servicios oportunos y de calidad en agua, electricidad, acueductos, alcantarillado, transporte público, atención y servicios de instituciones públicas, asistencia técnica?	Otros, el municipio coordina con las instituciones para su ejecución. Ejemplo del ICE, CECIS, para un mayor conocimiento tecnológico en comunidades como: Tárcoles. Vía convenio se le traslado al AYA, el Servicio de Agua. Otros como el transporte público, se le brinda un buen mantenimiento vial.	Expandir esas iniciativas a otros lugares como: Playa Hermosa y Quebrada Amarilla.	Destinar más recursos.	Constantemente.	Concejo, Ciudadanos, funcionarios, Alcalde
	¿Cuáles servicios públicos brinda la municipalidad directamente y cuál es su desempeño?	Desarrolla aquellos que están a su alcance y en este momento impulsa: El reciclaje, en la etapa de educación a nivel de escuela, colegio y comercio. La Contraloría de Servicios, que ha resuelto casi el 95% de los asuntos presentados en su mayoría por una mala atención de lo solicitado. La Plataforma de Servicios, en donde se concentra la tramitología hacia las dependencias. Seguridad comunitaria, para disminuir la incidencia delictiva. Otros como el Alcantarillado se encuentran en anteproyecto para desarrollarlo. La construcción de EBAS: Tarcoles Lagunillas para desconcentrar atención medica y evitar los desplazamientos. Recolección y Tratamiento de Desechos sólidos. Aseo de Vías y Zonas verdes	Reducir costos de operación, inyectar recursos como: equipo, personal, financiero y tecnológico.	Incentivando la conciencia a los funcionarios.	Constantemente.	Concejo, Alcalde, Funcionarios

**INSTRUMENTO DE CAMPO # 20: INFRAESTRUCTURA VIAL**

TEMAS	¿Qué debemos conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
Infraestructura vial	<p>Describe los elementos más importantes del plan vial cantonal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización del inventario vial.</li> <li>-Análisis de caminos públicos que no cuentan con los derechos de vía de 14M.</li> <li>-Creación de reglamentos internos en materia de construcción de aceras, alineamientos, rupturas de calles, entre otros.</li> <li>-Demarcación vial, áreas de parqueos y ordenamiento vial.</li> <li>-Establecer horarios de descarga.</li> <li>-Rutas de circulación de transporte público.</li> <li>-Inclusión del Plan Vial en el Plan Regulador.</li> </ul>	<p>La creación de un Plan Vial en Garabito inicio durante la administración pasada, sin embargo, no se continuó con el proceso.</p>	<p>Retomar el proyecto y finalizarlo.</p>	<p>Aprobación del Plan Vial.</p>	<p>Aplicación del Plan Vial.</p>	<p>Alcaldía Municipal, Departamento de Catastro, Departamento de Plan Regulador, Unidad Técnica Gestión Vial y Departamento Legal.</p>
	<p>¿Qué capacidad de ejecución tiene la Municipalidad del plan vial? La Municipalidad cuenta con los departamentos necesarios para realizar la ejecución del Plan Vial establecido.</p>	<p>A la no existencia de Plan Vial no existe proceso.</p>	<p>Capacitación del personal.</p>	<p>Seguimiento del proyecto.</p>	<p>Una vez concluido el Plan Vial.</p>	<p>Alcaldía Municipal, Policía Municipal, Departamento de Inspectores, Unidad Técnica de Gestión Vial, departamento de Catastro y otras instituciones del Estado.</p>
	<p>¿Cuál es la capacidad de coordinación con instituciones nacionales de vialidad? Junta Vial Cantonal, COLOSEVI, oficinas regionales, Gobierno de la República y Alcaldía Municipal.</p>	<p>Se debe trabajar en mejorar la colaboración de las oficinas regionales de las instituciones del Estado.</p>	<p>Establecer proyectos conjuntos.</p>	<p>Concientización de las instituciones estatales.</p>	<p>Generar el cambio de forma inmediata.</p>	<p>Alcaldía Municipal, Unidad Técnica de Gestión Vial, Junta Vial Cantonal y COLOSEVI.</p>

TEMAS	¿Qué debemos conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	Que cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo	¿Cómo generar esos cambios?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?
	<p>¿Hay coordinación intercantonal en materia de vialidad?</p> <p>Los elementos más importantes son los convenios interinstitucionales.</p>		<p>Dialogo entre Municipalidades e instituciones del Estado.</p> <p>Incluir más la modalidad de convenios entre instituciones.</p>	<p>Dialogo entre municipalidades e instituciones estatales.</p>	<p>De forma inmediata.</p>	<p>Alcaldía Municipal, Unidad Técnica de Gestión Vial, Junta Vial cantonal, Departamento de Catastro y COLOSEVI.</p>

## R.2 EL CONTEXTO DE FORMULACION DEL PLAN

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

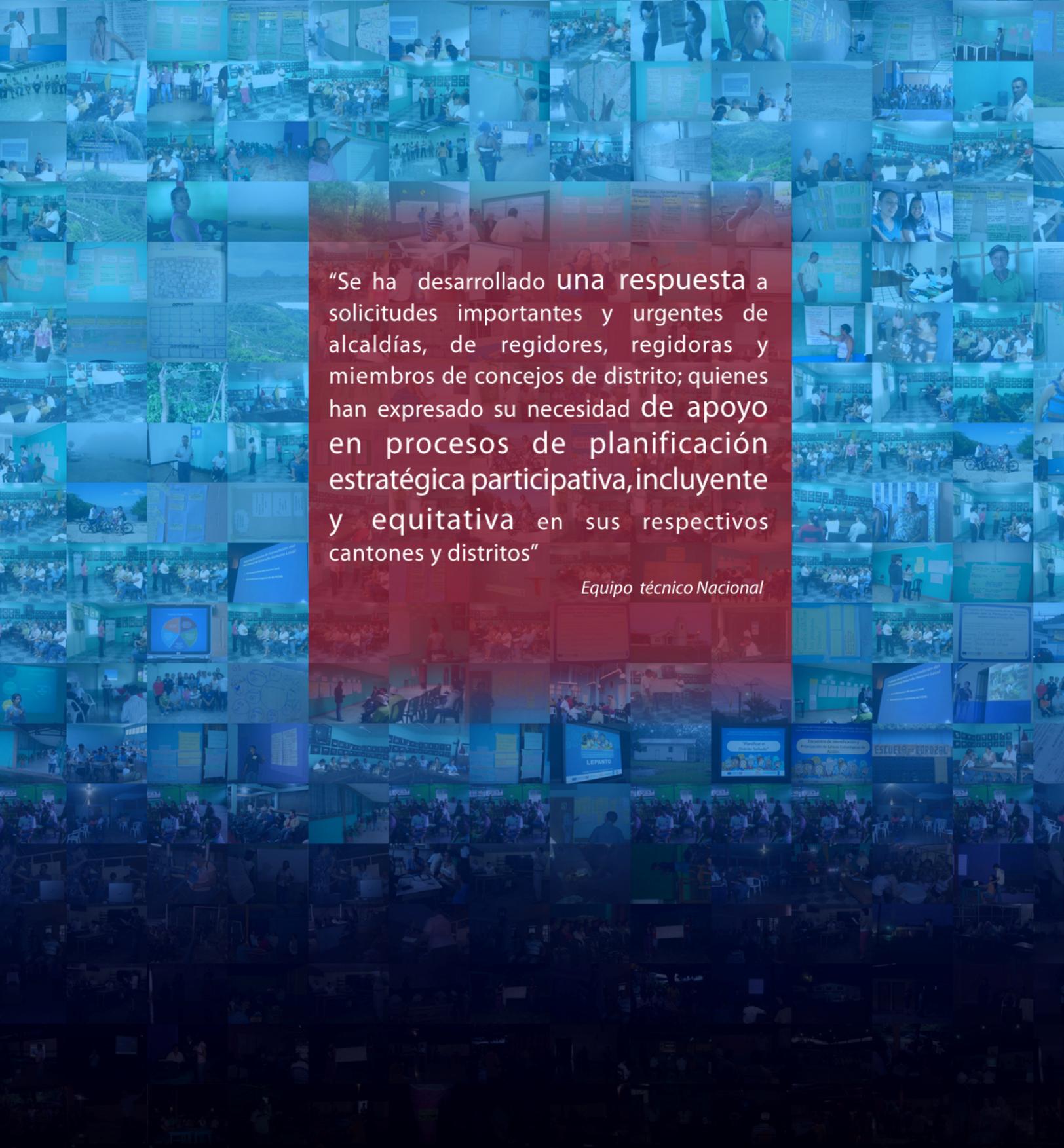
A continuación se señalan algunas normas que tienen incidencia en el proceso que actualmente se impulsa:

**CUADRO No. R.2.1 NORMAS QUE TIENEN INCIDENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LOCAL**

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
1991	Normativa para el funcionamiento de los Concejos Municipales de Distrito	A ciertos territorios alejados de la cabecera cantonal, se les otorga autonomía funcional propia. Existen 9 Concejos Municipales de Distrito en la actualidad
1995	Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles	Se le transfiere a las municipalidades el cobro y los ingresos generados por los impuestos de bienes inmuebles
1998	Reforma al Código Municipal	Refuerza la autonomía municipal, la elección directa y diferida de alcaldes y concejos de distrito, la integración del mecanismo de reelección inmediata
1998	Ley de control de partidas específicas con cargo al presupuesto nacional	Gira recursos financieros públicos a través de las municipalidades, mediante decisión de los Concejos de Distrito.
1999	Voto 5445 de la Sala Constitucional	Refuerza la autonomía municipal. Las competencias abarcan ámbitos organizativos, administrativos, técnicos, económicos, jurídicos, de cooperación, planificación, gestión de la participación ciudadana, de negociación, cooperación y establecimiento de acuerdos o convenios con otras entidades u organizaciones.
2000	Ley de simplificación y eficiencia tributaria	Asigna a las municipalidades recursos para reparación y mantenimiento de caminos
2001	Reforma al artículo 170 de la Constitución Política	Autoriza al gobierno a trasladar de manera progresiva un monto no inferior al 10% del Presupuesto Ordinario de la República a las municipalidades
2002	Se eligen por primera vez las Alcaldías por voto popular	
Primera década del 2000	Diversos esfuerzos por orientar y desarrollar experiencias de planificación a nivel local y municipal, siendo un actor relevante la CGR y la cooperación internacional	
2006	Reforzamiento de las auditorías municipales	La Contraloría General de la República transfiere a las auditorías municipales las competencias desempeñadas por la Contraloría General de la República
2006	Comisión legislativa de Asuntos Municipales y Descentralización	Se crea primeramente como comisión especial y luego como Comisión Permanente de la Asamblea Legislativa para dinamizar la descentralización y el fortalecimiento municipal
2008	Política de descentralización	El Poder Ejecutivo se compromete con avanzar en la descentralización, el fortalecimiento municipal y el desarrollo local
2009	Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local (L-1-2009-CO-DFOE)	La Contraloría General de la República emite una resolución donde establece las directrices para que la planificación de largo, mediano y corto plazo municipal este en concordancia con una estrategia de desarrollo local concertada con la ciudadanía.
2010	Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades	Ley que norma la modificación al Artículo 170 de la constitución acordada en el 1994, relativo a elevar la transferencia del gobierno central al régimen municipal del 10% del Presupuesto Nacional en un período de 7 años.

**Fuente:** Elaboración y actualización propia a partir de FOMUDE-Universidad Nacional. "Estudio sobre descentralización". San José, Costa Rica. 2007.

**“La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia económica de la Unión Europea, el contenido de esta es responsabilidad de MIDEPLAN, quien colaboró en la elaboración de los Planes Estratégicos Municipales. El contenido de esta publicación no refleja los puntos de vista de la Unión Europea.”**



“Se ha desarrollado una respuesta a solicitudes importantes y urgentes de alcaldías, de regidores, regidoras y miembros de concejos de distrito; quienes han expresado su necesidad de apoyo en procesos de planificación estratégica participativa, incluyente y equitativa en sus respectivos cantones y distritos”

*Equipo técnico Nacional*