

Municipalidad de Hojancha

Plan Estratégico Municipal 2020-2024



Junio, 2020

Índice General

Acrónimos.....	7
Presentación.....	8
CAPÍTULO I.....	9
1.1 Orientaciones Conceptuales.....	9
1.2 Personas y localidades en los procesos de planificación del desarrollo.....	11
1.3 La Gestión del Riesgo de Desastres	11
1.4 Naturaleza y metodología del Plan Estratégico Municipal.....	16
1.4.1 Orientaciones conceptuales y metodológicas.....	16
1.4.2 Los pasos seguidos para la formulación del PEM.....	19
1.4.3 Los instrumentos de campo para el análisis de situación y propuestas de cambio estratégico.....	20
1.4.4 Integración del Equipo Técnico Municipal para la formulación del PEM.....	25
CAPITULO II El contexto para la planificación del Desarrollo Humano en Costa Rica.....	25
2.1. Contexto del riesgo de desastre en Costa Rica.....	26
2.2. Desarrollo Humano y Desarrollo Local	29
2.3. La planificación del Desarrollo Humano Local y el Sistema Nacional de Planificación (SNP).....	32
2.4. El perfil actual del régimen municipal	34
2.5. Los Gobiernos Locales en los procesos de Planificación del Desarrollo Humano Local	38
CAPITULO III Estado de situación y prospectiva municipal	40
3.1 Los hallazgos sobre la situación municipal actual y la prospectiva de desarrollo.....	41
3.2 La estructura organizativa actual.....	45
3.3 Planes municipales existentes y su vigencia	46
3.4 Información básica sobre ejecución presupuestaria	48
3.5 Síntesis de la situación actual y propuestas por áreas estratégicas.....	49
3.5.1 Área Estratégica de los Ingresos y Propuestas	49

3.5.2 Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Síntesis de la Situación Actual de los Egresos y Propuestas.....	52
3.5.4 Área Estratégica de Equipamiento Municipal: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	65
3.5.5 Área Estratégica de Medio Ambiente: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	66
3.5.6 Área Estratégica de Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgos: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	68
3.5.7 Área Estratégica de Política Social Local: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	70
3.5.8 Área Estratégica de Desarrollo Económico Local: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	76
3.5.9 Área Estratégica de Infraestructura Vial: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas	81
CAPITULO IV: Estrategia para el Desarrollo Municipal de Mediano Plazo	83
4.1. La Visión municipal	83
4.2. La Misión municipal	84
4.3. Los valores y principios que guían el PEM Hojanca 2020-2024	84
4.3.1 Valores	85
4.3.2 Principios	85
4.4. Objetivo general del PEM	87
4.5. Políticas, objetivos y líneas de acción del PEM 2020-2024	87
CAPITULO V: Instrumentos de seguimiento y evaluación del PEM	96
5.1. Elementos para el seguimiento del PEM	96
5.2. Factores de éxito	106
5.3. Impacto esperado del PEM 2020 -2024	106
CAPÍTULO VI Plan de Coordinación interinstitucional	111
CAPITULO VII Plan de Mejora Institucional	113
7.1 El Plan de Mejora Institucional	113
7.2 Objetivo General del Plan de Mejora Institucional.....	114
7.3 Matriz de Plan de Mejora Institucional.....	115

CAPITULO VIII Anexos	118
Anexo 1: Estrategia de Desarrollo Humano Cantonal	118
Anexo 2: Instrumentos de campo para completar el perfil situacional Municipal	118

Índice de Cuadros

CUADRO # 1 Definiciones del Código Municipal que orientan la formulación del PEM.....	16
CUADRO # 2 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA	18
CUADRO # 3 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PEM.....	19
CUADRO # 4 LOS INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO	21
CUADRO # 5 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL.....	25
CUADRO # 6 Normas que tienen incidencia en la Gestión Municipal y Local.....	36
CUADRO # 7 NORMATIVA SOBRE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL	39
CUADRO # 8 Áreas Estratégicas Municipales	41
CUADRO # 9 Ejes Índice de Gestión Municipal (IGM)	42
CUADRO # 10 Evolución IGM 2014-2018 para la Municipalidad de Hojancha.....	42
CUADRO # 11 Calificación por eje del IGM de los años 2014-2018 para la Municipalidad de Hojancha	43
CUADRO # 12 Síntesis de planes municipales existentes	46
CUADRO # 13 Principales indicadores de gestión presupuestaria, Municipalidad de Hojancha 2017 al 2019.....	48
CUADRO # 14 Síntesis sobre la situación actual y propuestas en materia de ingresos	50
CUADRO # 15 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de egresos.....	52
CUADRO # 16 Síntesis sobre estado de situación y propuestas en torno a temas relevantes contenidos en el área estratégica de Desarrollo Institucional Municipal.....	55
CUADRO # 17 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de equipamiento cantonal.....	65
CUADRO # 18 Síntesis de situación actual y propuestas en torno al medio ambiente	67
CUADRO # 19 Síntesis de situación actual y propuestas para el Ordenamiento Territorial....	68
CUADRO # 20 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de Política Social Local	71
CUADRO # 21 Síntesis de situación y propuesta en torno al área de Desarrollo Económico Local.....	76
CUADRO # 22 Síntesis de situación actual y propuestas en torno a la Infraestructura Vial ...	81
CUADRO # 23 Valores y principios que guían el plan estratégico municipal	86

CUADRO # 24 Área estratégica de Desarrollo Institucional: Políticas, objetivos y líneas de acción	88
CUADRO # 25 Área Estratégica Equipamiento: Políticas, objetivos y líneas de acción.....	90
CUADRO # 26 Área Estratégica Medio Ambiental: Políticas, objetivos y líneas de acción	91
CUADRO # 27 Área Estratégica De Ordenamiento Territorial: Políticas, objetivos y líneas de acción	92
CUADRO # 28 Área Estratégica de Política Social Local: Políticas, objetivos y líneas de acción	92
CUADRO # 29 Área Estratégica Desarrollo Económico Local: Políticas, objetivos y líneas de acción	93
CUADRO # 30 Área Estratégica De Servicios: Políticas, objetivos y líneas de acción	94
CUADRO # 31 Área Estratégica de Infraestructura: Políticas, objetivos y líneas de acción ...	95
CUADRO # 32 Matriz De Seguimiento: Área Desarrollo Institucional Municipal	97
CUADRO # 33 Matriz De Seguimiento: Área Equipamiento Cantonal	99
CUADRO # 34 Matriz De Seguimiento: Área Desarrollo Medio Ambiente	100
CUADRO # 35 Matriz De Seguimiento: Área Ordenamiento Territorial.....	101
CUADRO # 36 Matriz De Seguimiento: Área Política Social Local	102
CUADRO # 37 Matriz de Seguimiento: Área Desarrollo Económico Local	103
CUADRO # 38 Matriz De Seguimiento: Área Servicios Públicos	104
CUADRO # 39 Matriz De Seguimiento: Área Desarrollo Infraestructura Vial	105
CUADRO # 40 Matriz De Impactos Esperados Del Plan De Estratégico Municipal	108
CUADRO # 41 Retos de la Institucionalidad Pública.....	111
CUADRO # 42 Plan de Mejora Institucional	115

Acrónimos

PEM Plan Estratégico Municipal

PDHL Plan de Desarrollo Humano Local

CNE Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias

PNGR Plan Nacional de Gestión del Riesgo

ZMT Zona Marítimo Terrestre

INDER Instituto de Desarrollo Rural

CCE Comités Comunales de Emergencia

SINEM Sistema Nacional de Música

UTN Universidad Técnica Nacional

INA Instituto Nacional de Aprendizaje

TEC Tecnológico de Cartago

DINADECO Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

ADI Asociación de Desarrollo Integral

CCE Comités Comunales de Emergencia

IAFA Instituto sobre Alcoholismo y fármaco dependencia

UTGV- Unidad Técnica de Gestión Vial

CCCI Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional

INVU Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

MEIC Ministerio de Economía, industria y comercio de Costa Rica

CEMPRODECA, Cámara de Ganaderos y Cámara de Turismo.

CEN Centro de Educación y Nutrición

CINAI Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral

CCSS Caja Costarricense de Seguro Social

EBAIS Equipos Básicos de Atención Integral en Salud

Presentación

El presente documento describe la planificación institucional de la Municipalidad de Hojancha, que viene a orientar el proceso de gestión para los próximos cuatro años de vigencia del mismo, proporcionando los datos necesarios para la generación de toma de decisiones, permitiendo la definición de objetivos, políticas, metas y estrategias con el fin de alcanzar los resultados esperados, y logrando que la municipalidad pueda brindar un servicio de calidad, además una eficacia para la utilización de los recursos y promover el desarrollo sostenible del cantón de una forma más eficiente y asertiva.

Este proceso ha sido facilitado y construido por medio de la oficina de Planificación Municipal de la Municipalidad de Hojancha y el personal de todas sus áreas estratégicas. Así mismo, se contó con el apoyo y compromiso de la MSc. Laura Obando Villegas, académica de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus de Nicoya, así como de la Licda. Laura Vásquez Campos, Promotora Municipal de Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

CAPÍTULO I

1.1 Orientaciones Conceptuales

Plan Estratégico Municipal (PEM) es una herramienta de planificación institucional que establece el accionar de la Municipalidad por un periodo de cinco años, es decir, se traza desde el ámbito de la autonomía, competencias y condiciones institucionales particulares, el desarrollo humano futuro del cantón, en concordancia con las aspiraciones y demandas de los munícipes.

El plan es también el compromiso de fortalecimiento municipal para cumplir con su tarea de gestión del desarrollo local. Para ello es necesario potenciar las condiciones institucionales, actuar con calidad y oportunidad y establecer relaciones fluidas y transparentes con la ciudadanía y así, incidir positivamente en la gobernabilidad local.

Siendo este un instrumento que articula y operacionaliza la planificación del Municipio, es también el nicho lógico para la introducción de elementos que orienten la priorización y la toma de decisiones para actuar sobre los factores que generan los riesgos de desastre en el territorio del Cantón.

Es importante señalar que la formulación de este plan de mediano plazo está alineado al Plan de Desarrollo Humano Local con Elementos de Gestión de Riesgo de Desastre del Cantón de Hojancha 2014-2024¹; por consecuente busca que este lapso restante a través de acciones establecidas para trabajar durante el quinquenio siguiente se alcance lo estipulado en dicho plan para el 2024. Con base a lo anterior, dichas acciones se plasmarán en el corto plazo mediante el Plan Anual Operativo de cada uno de los años comprendidos en la vigencia del presente PEM.

La incorporación de la gestión del riesgo de desastres en la planificación local se sustenta en lo establecido por la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo (Ley N.º 8488, año 2006) en el sentido que “la política de gestión del riesgo constituye un eje transversal de la labor del Estado Costarricense; articula los instrumentos, los programas y los recursos

¹Para efectos de establecer la concordancia entre la estrategia de largo plazo formulada en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2014-2024 y el presente Plan Estratégico Municipal 2014-2019 se ha incorporado como **Anexo 1 la Estrategia para el Desarrollo Humano Local 2014-2024**. Dicha estrategia constituye la parte esencial del plan en mención. El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2014-2024 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.

públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, institucionales y sectoriales, orientadas a evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de las emergencias en todas sus fases” y que “Toda política de desarrollo del país debe incorporar tanto los elementos necesarios para un diagnóstico adecuado del riesgo y de la susceptibilidad al impacto de los desastres, así como los ejes de gestión que permitan su control” (Capítulo II, Artículo 5º). Igualmente, el Plan Nacional de Gestión del Riesgo que deriva como un instrumento de esta ley, establece cinco ejes estratégicos y delimita el ámbito de responsabilidades de la institucionalidad pública en las diferentes tareas de la gestión del riesgo.

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

El PEM, tal y como ha sido formulado, se convierte en un instrumento de planificación municipal afín a políticas y normativas que, a nivel nacional, promuevan la descentralización y que atienden las demandas de autonomía municipal, descentralización territorial y participación ciudadana.

El Plan Estratégico Municipal es un paso concreto en 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. Este plan 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.

Por su parte, la gestión del riesgo de desastres va más allá de la preparación y la respuesta a las emergencias, y más bien es un proceso integral dirigido a la reducción, previsión y control permanente de riesgos mediante la definición de políticas, estrategias, instrumentos, prácticas concretas, que deben ser incorporadas en la planificación del desarrollo, tanto nacional como local. Sin embargo, la institucionalidad pública, y por ende, la comunidad municipal, no está familiarizada con esta temática, lo que dificulta de alguna manera la obtención de los insumos necesarios para generar propuestas *stricto sensu* sobre gestión del riesgo.

1.2 Personas y localidades en los procesos de planificación del desarrollo

La sociedad costarricense, comparte junto a otras más, el interés por colocar en la reflexión y en la toma de decisiones nacionales, los asuntos del desarrollo. Por tal motivo, en la agenda económica, política, social e institucional estos temas resultan de gran relevancia.

En nuestra época, las políticas del desarrollo han puesto en evidencia sus limitaciones e incluso despropósitos: han sido insuficientes para permitir avanzar en una sociedad de justicia, derechos, seguridad y equidad, han provocado deterioro ambiental, asimetrías sociales y territoriales, que nuestra sociedad costarricense aspira superar.

En nuestro presente el tema del desarrollo de la sociedad se reencuentra con el interés de la ética y los valores: el desarrollo humano como enfoque para las estrategias y las políticas públicas del desarrollo se ha posicionado de manera creciente y sólido entre la ciudadanía y en el conjunto diverso de tomadores de decisiones, donde los gobiernos locales y sus autoridades ocupan un papel esencial.

El desarrollo tiene que ver con las personas, porque es sobre ellas que se expresan los resultados: ya sean favorables o desventajosos. El desarrollo ocurre en tiempos y espacios determinados, por tanto, se territorializan.

Otro aspecto por resaltar es la participación ciudadana, es decir, la posibilidad real de las personas integrantes de una sociedad de formular iniciativas, influir en la toma de decisiones y pedir cuentas sobre los asuntos relacionados con el desarrollo, en virtud de que los resultados de estos procesos tendrán incidencia sobre su vida cotidiana y el ejercicio de sus derechos. Esta es efectiva cuando la ciudadanía de manera individual u organizada logra algún nivel de influencia e impacto en la agenda pública a nivel local o nacional. Tal es el caso del proceso de planificación del desarrollo humano local con elementos de gestión de riesgo, en el que se ha incidido en la formulación, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos públicos de manera directa.

1.3 La Gestión del Riesgo de Desastres

La presencia de riesgos de desastre en un territorio denota la existencia de problemas de desarrollo que favorecen la aparición de estos riesgos, casi siempre relacionados con ausencias en la planificación territorial, gestión inadecuada de los recursos naturales y el crecimiento sin control de asentamientos humanos. El terremoto del 5 de setiembre 2012 no

causó daños graves a pesar de su enorme magnitud, pero se ha convertido en una oportunidad para poner de relieve la necesidad de planificar la reducción de los riesgos de desastres. En este contexto, el Proyecto ***Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica*** ha escogido el espacio local como su ámbito territorial de incidencia, para apoyar, acompañar la formulación, instrumentación –programación, presupuestación, ejecución-, seguimiento y evaluación de acciones de planificación del desarrollo humano en el cantón, tomando en cuenta las causas subyacentes del riesgo con la intención de controlarlas y reducirlas.

En Costa Rica, la Ley Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgo (Nº 8488, del año 2006) establece la política nacional de gestión del riesgo como “...*un eje transversal de la labor del Estado Costarricense articula los instrumentos, los programas y los recursos públicos en acciones ordinarias y extraordinarias, institucionales y sectoriales, orientadas a evitar la ocurrencia de los desastres y la atención de emergencias en todas sus fases*”. (Artículo 5).

Así mismo, esta Ley define la gestión del riesgo como el “*Proceso mediante el cual se revierten las condiciones de vulnerabilidad de la población, los asentamientos humanos, la infraestructura, así como de las líneas vitales, las actividades productivas de bienes y servicios y el ambiente. Es un modelo sostenible y preventivo, al que incorporan criterios efectivos de prevención y mitigación de desastres dentro de la planificación territorial, sectorial y socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias*”. (Artículo 4). El concepto de riesgo como tal corresponde “*probabilidad de que se presenten pérdidas, daños o consecuencias económicas, sociales y ambientales en un sitio y periodo definido. Se obtiene al relacionar una amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos*” (Artículo 4).

Mediante la aplicación de medidas preventivas en los diferentes ámbitos del desarrollo, es posible reducir las condiciones de vulnerabilidad y así, reducir el riesgo de impactos negativos de eventos impredecibles y predecibles. Tradicionalmente, el abordaje de los problemas de desastre se ha concentrado en el riesgo existente, que por lo general es producto de la escasa o nula planificación del uso del territorio, las prácticas constructivas deficientes, el desconocimiento de zonas de riesgo, y otros problemas relacionados, que llevan a desarrollar infraestructura y asentar poblaciones en sitios inseguros, con la consecuente probabilidad de

desastres a mediano o largo plazo. Esta forma de “lidiar” con los riesgos se conoce como **gestión correctiva o compensatoria** y por lo general se traduce en altísimos costos debido a la multiplicidad de riesgos existentes, a la complejidad de su solución y a la incertidumbre de sus resultados.

Por otra parte, una práctica que es la menos frecuente y sin embargo la más efectiva, es **la gestión prospectiva del riesgo** que implica pensamiento y acciones proactivas para evitar que se consoliden los factores que generan riesgo en el territorio. *“La gestión prospectiva, atiende la preocupación por la creación del riesgo futuro. Al igual que la gestión correctiva, lidia con decisiones que afectan la relación de las comunidades con los ecosistemas, pero con la diferencia de que trabaja en evitar procesos y decisiones actuales que podrían potencialmente desencadenar condiciones de riesgo en el futuro. También intenta anticiparse a situaciones de cambio social o ambiental cuyas características se sospechan pero que aún no se conocen con certeza²”.*

Los mecanismos habituales para la gestión prospectiva del riesgo pasan por la incorporación del análisis del riesgo y de medidas para prevenirlo, en la planificación y ordenamiento territorial, en las normas constructivas, usos del suelo, en la política pública, proyectos de inversión pública y privada, etc.

La gestión del riesgo debe, por tanto, permear todos los sectores de política pública y sus acciones se pueden agrupar en seis procesos clave³, a saber:

1. Generar conocimiento sobre el riesgo de desastres en sus diferentes ámbitos
2. Prevenir el riesgo futuro
3. Reducir el riesgo existente
4. Preparar la respuesta
5. Responder y rehabilitar
6. Recuperar y reconstruir.

El uso del suelo y el desarrollo de las actividades humanas sin la debida planificación, constituyen los principales factores de vulnerabilidad. Éstos contribuyen al aumento del riesgo, provocando pérdidas recurrentes en los asentamientos humanos, la infraestructura y los

²La gestión del riesgo de desastres: un enfoque basado en procesos. Lizardo Narváez, Allan Lavell, Gustavo Pérez Ortega. Proyecto Apoyo a la Prevención de Desastres en la Comunidad Andina – PREDECAN. Primera Edición. Lima, Perú, 2009

³ Idem

servicios. El ordenamiento territorial constituye un instrumento de vital importancia para incidir con antelación y de forma planificada en la reducción de las vulnerabilidades, incluyendo las medidas necesarias desde la planificación y formulación de planes y proyectos, así como la incorporación de disposiciones encaminadas a la generación de resiliencia en las poblaciones expuestas a riesgo recurrente⁴.

La Ley 8488 instruye a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) para el diseño y ejecución de un Plan Nacional de Gestión del Riesgo (PNGR) como el instrumento que articula la planificación estratégica para la aplicación de la política nacional de gestión del riesgo.

Actualmente está vigente el PNGR 2016-2020 el cual ordena bajo cinco ejes los lineamientos de política, propuestas de acción y metas que deben asumir las instituciones del Estado costarricense para el cumplimiento de la política nacional de gestión de riesgo. Estos ejes y sus objetivos respectivos son:

- 1. Generación de la Resiliencia e inclusión social:** procura que la gestión del riesgo sea un elemento de asociación de los programas sociales con que cuenta el estado costarricense, de modo que la vulnerabilidad ante desastres sea un determinante para orientar la inversión social, en términos de proteger la vida y los medios de vida, así como reducir la exposición a las amenazas, particularmente de quienes se asientan en sitios de peligro. El eje tiene una connotación muy humana y es un indicador muy apropiado para medir avances en políticas de reducción de pobreza y de desarrollo social.
- 2. Participación y desconcentración para la gestión del riesgo:** está orientado a promover participación, compromisos y capacidades de los actores sociales y económicos en todos los ámbitos del territorio, con prácticas efectivas de gestión del riesgo, que tomando en cuenta la Ley 8488, deben responder a un esfuerzo articulado. De conformidad con la Ley, el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo es el marco de organización para formalizar la participación y articulación de los actores del Estado, el sector privado y la sociedad civil, en el desarrollo de alianzas público–privadas, la promoción de la autonomía funcional en los territorios y el fortalecimiento local, para la

⁴Política Nacional de Ordenamiento Territorial. 2012 a 2040. Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos. Costa Rica. Mayo 2013

toma de decisiones y el manejo de recursos, pero con pleno respaldo económico y funcional del gobierno central, con la flexibilidad para admitir el surgimiento de iniciativas independientes que deben ser orientadas en razón de los resultados que se esperan de la ejecución de este instrumento de política y el Plan Nacional.

- 3. Educación, gestión del conocimiento e innovación:** el avance estratégico en materia de gestión del conocimiento que se pretende alcanzar con el presente Eje es el de fortalecer la generación de conocimiento, pasando de la creación de bases de datos e informes que describen la amenaza y la vulnerabilidad, hacia métodos y tecnologías de modelación matemática, tanto probabilísticas como determinísticas que permitan conocer e interpretar el riesgo. Además, se pretende identificar las alternativas diversas de educación y de difusión de conocimiento, considerando que el conocimiento sobre riesgo debe ser de dominio público; ello con el fin de generar sabiduría, de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones por parte de todas las personas y promover una cultura resiliente.
- 4. Inversión financiera sostenible, infraestructura y servicios:** Disponer el diseño y aplicación de una estrategia económica y financiera de reducción de riesgos de largo plazo que haga posible el análisis y la gestión prospectiva del riesgo en la inversión en obra pública y en los servicios del Estado para elevar la calidad, seguridad, duración de los bienes, la reducción de los daños y pérdidas en líneas vitales, la continuidad y la pronta recuperación de los servicios públicos.
- 5. Planificación, mecanismos e instrumentos normativos para la reducción del riesgo:** define una serie de lineamientos dirigidos a los actores de la actividad productiva nacional para lograr, mediante el uso de los instrumentos normativos, una regulación y planificación del desarrollo más sostenible y segura, al nivel de los territorios y los sectores que tienda a la transformación de los patrones de producción y crecimiento, haciendo más competitivo nuestro sistema de producción, pero ante todo, resguardando el precepto de bienestar y protección humana como la razón fundamental de la actividad económica.

Es en este contexto que se desarrolló el proceso de incorporación de elementos de gestión del riesgo en el PDHL del Cantón de Hojanca, asumiendo la transversalidad de la gestión del riesgo con un “abordaje integrado, en el cual se articulan los órganos, las estructuras, los

métodos, los procedimientos y los recursos de la administración central, la administración descentralizada, las empresas públicas, los gobiernos locales, procurando la participación del sector privado y la sociedad civil organizada.”(Ley 8488, Artículo 3).

1.4 Naturaleza y metodología del Plan Estratégico Municipal

1.4.1 Orientaciones conceptuales y metodológicas

El presente Plan Estratégico Municipal (PEM) está orientado conceptualmente por la noción de Desarrollo Humano, plasmando la idea del desarrollo para la gente, por la gente y con la gente, lo cual implica que existan más y mejores oportunidades o 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 los individuos a través de sus organizaciones y grupos, en diálogo con las autoridades e instituciones locales. El desarrollo humano como idea de trabajo metodológico complementa la alineación de este Plan con el Plan De Desarrollo Humano Local Con Elementos De Gestión De Riesgo De Desastre Del Cantón De Hojanca 2014-2024, permitiendo establecer una orientación precisa para que la Municipalidad atienda a cabalidad las disposiciones de los artículos 1 y 3 del Código Municipal que señalan lo siguiente:

CUADRO # 1 Definiciones del Código Municipal que orientan la formulación del PEM

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

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

Fuente: Asamblea Legislativa. Código Municipal.

En cada uno de los cantones del país existen redes de actores sociales que comparten un conjunto de aspiraciones para el desarrollo de su colectividad. Es muy frecuente encontrar visiones, objetivos y propuestas convergentes a la hora de trazar el camino de desarrollo humano local, que conduzca hacia condiciones para una mejor calidad de vida de sus habitantes y comunidades. También hay amplias coincidencias en el interés y las propuestas

para que las instituciones tengan un desempeño ético, eficiente, responsable y solidario. Esto resulta una base poderosa para desarrollar una planificación estratégica cantonal y municipal. Ahora bien, es igualmente necesario asumir con realismo que entre las personas y grupos existen diferencias e incluso discrepancias profundas en otros órdenes de la vida social y que no pocas veces, estas bloquean las ocasiones para gestar acuerdos.

La planificación cantonal con enfoque de desarrollo humano también ofrece la oportunidad de propiciar experiencias prácticas que ayuden a crear una cultura de respeto y negociación entre actores sociales, incluso con visiones e intereses contrapuestos. En los procesos de planificación del desarrollo humano local se trabaja fundamentalmente en la generación de condiciones para la construcción de pactos y consensos, desde el reconocimiento de la diversidad de cualquier colectivo social, propiciando la construcción de ciudadanía activa.

Es por ello fundamental que la planificación y la acción institucional de los gobiernos locales se encuentren sinérgicamente alineados con las tendencias del cambio que propone y concreta la ciudadanía y que fueron plasmadas en la formulación del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2014-2024.

La naturaleza, funciones, composición de los órganos políticos (cada vez más multipartidistas), los retos institucionales y políticos actuales de las Municipalidades, las obliga a que sean una institución medular para la animación de las estrategias de cambio para el desarrollo humano. Tienen los gobiernos locales el desafío de alinear su gestión acorde a la ruta que trace la ciudadanía sobre la base de relaciones políticas que promuevan el diálogo, el debate y la construcción de consensos.

Tener claro el vínculo entre el desarrollo humano local de un cantón y el desarrollo institucional de su gobierno local, permite que los actores municipales tengan los elementos para reconocer cuales son las transformaciones y las acciones requeridas para asumir su responsabilidad histórica.

Esta voluntad de cambio se concreta en el momento en que los actores municipales son capaces de reconocer su estado de situación y prospectiva municipal, sus limitaciones y fortalezas a partir de la historia institucional. También es fundamental registrar las particularidades de su entorno, en este caso el perfil cantonal y la dinámica de los actores sociales. Todo cambio requiere una direccionalidad-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 finalidad entonces es posible proponer una estrategia: es decir trazar políticas, objetivos y líneas de acción, según las áreas de gestión municipal, lo que permite enrumbar el que hacer institucional con mayor certeza consecuentemente impactando el municipio.

Cuando los diferentes actores institucionales participan y se comprometen con el proceso de planificación estratégica, tienen mayor conocimiento y motivación por el trabajo diario porque han sido partícipes de las decisiones de cambio que se toman y porque conocen el horizonte de transformación que juntos han diseñado. Por ende, la orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) – y que se conoce como indagación apreciativa⁵ ofrece una ruta para orientar el cambio institucional con participación. Es una invitación ala “Indagación Apreciativa”:

CUADRO # 2 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

Descubrir lo que se ha acumulado: Potencialidades, fortalezas, practicas, brechas	Soñar el futuro: Visión, misión, valores, principios
Diseñar el futuro: Generar estrategias ¿qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo? ¿Con qué recursos? ¿Quiénes?	Vivir el futuro: Efectos e impactos del cambio generado

Se trata de una experiencia organizacional que lepermite tanto ala Municipalidad como a sus actores, aprender a partir de descubrir y reconocer cual es la situación actual a través de la identificación de logros y practicas colectivas, además imaginar e innovar la ruta de su transformación, con el fin de direccionar la ruta del 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 de mediano plazo que culmina con la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) involucra de manera intencional a la mayor cantidad de actores municipales: Alcaldía, miembros del Concejo Municipaly funcionarios municipales, para poder contar con mayor participación de fuentes importantes de información.

⁵ Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA).

1.4.2 Los pasos seguidos para la formulación del PEM

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; no obstante, es importante señalar que Costa Rica es uno de los países que enfrentan la pandemia generada por el Coronavirus Covid-19, lo que obligó al Ministerio de Salud del país a emitir medidas para impedir el contagio del virus, dentro de ellas se encuentran la no aglomeración de personas, evitar el contacto físico y mantener aislamiento; por lo cual las actividades grupales que se recomiendan realizar para el desarrollo del presente Plan tuvieron que ser modificada la metodología pero manteniendo el objetivo de cada una y así no incumplir con lo establecido por la autoridad sanitaria y proteger la salud de los actores involucrados en el proceso de formulación de Plan Estratégico Municipal 2020-2024.

CUADRO # 3 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PEM

Actividades	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación
Sensibilización de actores y equipo técnico municipal.	1 comunicado realizado durante la primera semana de trabajo con funcionarios y autoridades municipales.	Documento, correo enviado.
Realización del análisis de situación y prognosis.	20 instrumentos de diagnóstico y prospección con información fidedigna y de calidad completos.	Fichas de campo con transcripción de información brindada por informantes.
Elaboración de breve documento síntesis conteniendo los elementos más relevantes del estado de situación y prospectiva municipal.	1 documento síntesis de la información contenida en los 20 instrumentos de análisis de situación y prospectiva.	Documento.
Taller de validación de análisis de situación y prognosis.	1 taller realizado con funcionarios y autoridades municipales cuyo insumo es el documento de síntesis de estado de situación y prospectiva municipal.	Documento de convocatoria, memoria del taller, fotografías.
Formulación de visión, misión, valores y principios alineado con el PCDHL.	1 documento con visión, misión, valores y principios elaborado de acuerdo con directrices del proyecto.	Lista de asistencia, documento, fotografías.
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 con directrices del proyecto.	Documento, lista de asistencia, registro fotográfico.

Actividades	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación
Formulación de mecanismos de seguimiento y evaluación.	2 instrumentos de seguimiento y evaluación, matriz de impactos del PEM, elaborados de acuerdo con directrices del proyecto.	Documentos.
Formulación del plan de mejora institucional.	1 documento conteniendo la propuesta del plan de mejora institucional, acorde a las directrices del proyecto.	Documento.
Taller de validación del PEM.	1 taller realizado con funcionarios y autoridades municipales.	Lista de asistencia, documento, 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 ETM según recomendaciones establecidas de contenido y forma.	1 documento impreso y en versión digital entregado al ETM y a la Alcaldía.	Documento, CD.

1.4.3 Los instrumentos de campo para el análisis de situación y propuestas de cambio estratégico

Para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) se utilizó un conjunto de instrumentos de campo orientados a los diferentes procesos que componen las funciones de la Municipalidad; dichos instrumentos y la generación de propuestas permiten aprovechar el conocimiento y experiencia de los responsables del que hacer institucional sobre la realidad de la gestión municipal. De igual manera, facilitan 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 paradiseñar loscambios y estrategias para el fortalecimiento institucional deseado.

Los instrumentos de campo⁶ utilizados incluyen preguntas orientadoras que sirvan de guía a los planificadores respecto a los elementos sobre la gestión del riesgo de desastres que deben ser tomados en cuenta para decidir acciones direccionadas a la reducción de dichos riesgos, los mismos fueron diseñados para atender la complejidad de la acción municipal y por tanto se organizaron por área estratégica y por temas, tal como se observa a continuación,

⁶ Ver Anexo 2. Instrumentos de campo para completar el perfil situacional Municipal.

CUADRO # 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"> Organigrama actual de la Municipalidad 	Planificación Municipal- Recursos Humanos
	Síntesis de instrumentos de planificación existentes	Interesa conocer y ordenar los instrumentos de planificación con que actualmente trabaja la Municipalidad y resumir la información más relevante en una matriz. Posteriormente este material será de apoyo para establecer la alineación entre el Plan Estratégico y estos Planes. Por ejemplo: Plan Regulador, planes marítimo-terrestres, planes estratégicos anteriores, plan de la Alcaldía, Plan Vial Quinquenal, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Visión municipal Objetivos Líneas de acción Temporalidades de ejecución 	Planificación Municipal- Equipo Técnico Municipal
	Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales	Mediante información precisa de 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"> Ingresos Distribución del origen de los ingresos Egresos Distribución de los egresos Recursos humanos asignados 	Presupuesto
	Consideración 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"> Recaudación tributaria Transferencias Ingresos propios Tarifa de servicios Patentes 	Gestión de Cobro Presupuesto
	Consideración sobre egresos municipales	También este instrumento complementa la información del instrumento "Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales".	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones generales de los egresos Partidas específicas Otros recursos o renglones de gasto 	Presupuesto
	Gestión	Pretende conocer como es el proceso de formulación presupuestaria, qué	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de 	Presupuesto

Área Estratégica Municipal	Instrumento De Campo	Descripción	Contenidos	Informante(S) Clave (S)
Desarrollo institucional municipal	presupuestaria	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.	<p>presupuestación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de cobro • Capacidad de ejecución presupuestaria 	
	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"> • Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios • Capacidades técnicas • Condiciones organizativas 	Proveeduría
	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"> • Procesos de formulación y ejecución • Condiciones técnico-administrativas • Recursos humanos 	UTGV- Planificación y Control Urbano-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"> • Planificación y organización • Condiciones de desarrollo 	Recursos Humanos
	Coordinación interinstitucional e intermunicipal	El desarrollo local es complejo, multidimensional y multideterminado. Pese a las amplias competencias institucionales de los gobiernos locales, hay líneas de acción y objetivos que requieren el concurso de otras instituciones. Compete a los gobiernos locales propiciar y dar seguimiento a esta coordinación interinstitucional. 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"> • Coordinación interinstitucional • Mancomunidades municipales • Red de conectividad intermunicipal 	Alcaldía

Área Estratégica Municipal	Instrumento De Campo	Descripción	Contenidos	Informante(S) Clave (S)
	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"> • Métodos de transparencia y anticorrupción • Cumplimiento de autoridades • Sistema de valoración de riesgo institucional (SEVRI) 	Alcaldía- Auditoría Interna- Planificación Municipal
	Vínculos entre instancias municipales.	El desarrollo técnico es tan importante como el desarrollo político municipal. Es fundamental rastrear la relación política y funcional entre las diversas autoridades y sus órganos colegiados.	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal • Concejos de Distrito • Alcaldía 	Alcaldía, secretaria del Concejo Municipal.
Equipamiento cantonal	Equipamiento para servicios locales de calidad.	Interesa rastrear la iniciativa y calidad de respuesta institucional para que las condiciones para la educación, la salud, la recreación, etc. del cantón posea una estructura decorosa, con cobertura y buena dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de infraestructura para servicios de calidad 	Coordinador de Servicios y Mantenimiento
Política social local		Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto, será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Combate a la pobreza • Inclusión de grupos poblacionales • Equidad de género • Vivienda y espacios públicos • Salud • Educación • Identidad y cultura • Recreación y deporte 	Vicealcaldesa- Oficina de la Mujer
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"> • Empleo • Emprendedurismo • Inversión • Comercio y servicios • Seguridad ciudadana 	Alcaldía- Vicealcaldesa- Oficina de la Mujer
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"> • Servicios públicos básicos 	Alcaldía- Gestión Ambiental

Área Estratégica Municipal	Instrumento De Campo	Descripción	Contenidos	Informante(S) Clave (S)
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"> • Infraestructura accesible • Espacios públicos • Infraestructura vial 	Unidad Técnica de Gestión Vial.

Los instrumentos diseñados abarcan la totalidad de los ejes evaluados en el Índice de Gestión Municipal aplicado por la Contraloría General de la República e incluso amplía los tópicos de análisis diagnóstico hacia otros ítems aún no contemplados en el mencionado Índice.

1.4.4 Integración del Equipo Técnico Municipal para la formulación del PEM

El presente Plan Estratégico Municipal de Hojancha 2020-2024 fue posible formularlo gracias al aporte profesional de las siguientes personas:

CUADRO # 5 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL

PERSONA	FUNCIÓN	Correo
Campos Barrantes Verónica	Alcaldía, Vicealcaldesa Municipal	vicealcaldia@munihojancha.com
Bermúdez González Bryan	Catastro y Bienes Inmuebles, Asistente	bryanbi-tic@munihojancha.com
Brais Zuñiga Kathia	Catastro y Bienes Inmuebles, Encargada	valorycatastro@munihojancha.com
Cabezas Guevara David	Planificación y Control Urbano, Encargado	planificacion_urbana@munihojancha.com
Carrillo Cortes Leidy	Zona Marítimo Terrestre, encargada	zmt@munihojancha.com
Escobar Medina Gloriana	Unidad Técnica de Gestión Vial, I Encargada	ingenieriautgv@munihojancha.com
Guevara Cárdenas Cindy	Oficina de la Mujer, Encargada	ofim@munihojancha.com
Leiva Saborío Andrea	Gestión Ambiental, Encargada	gestionambiental@munihojancha.com
Mejías Espinoza Wady	Proveeduría, Encargado	proveeduria@munihojancha.com
Ramírez Ramírez Rosalba	Planificación Municipal, Encargada	planificacion@munihojancha.com
Rodríguez González Grace	Presupuesto, Encargada	grerodri@munihojancha.com
Rojas Campos Adriana	Recursos Humanos, Encargada	recursoshumanos@munihojancha.com

CAPITULO IIEI contexto para la planificación del Desarrollo Humano en Costa Rica

El plan estratégico es un documento que procura presentar una planificación económica- financiera, que defina de forma detalla las posibles decisiones y la estrategia de acción que se desea seguir durante un determinado periodo de tiempo, tomando en consideración el entorno en el cual se desarrolla el gobierno local.

Artículo 50. “El estado procura el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza. Toda persona tiene derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Por ello, está legitimada para denunciar actos que infrinjan ese derecho de reclamar la reparación del daño causado”⁷

2.1. Contexto del riesgo de desastre en Costa Rica

Si bien el riesgo existe en diferentes ámbitos o contextos, la gestión del riesgo procura identificar, analizar y cuantificar las posibles pérdidas y efectos ante diferentes desastres, es transcendental poder identificar los riesgos para poder planificar y realizar acciones para prevenir, corregir y accionar las medidas previamente desarrolladas.

La actualización de las áreas bajo amenaza y abordaje de las condiciones de vulnerabilidad de cantones y áreas específicas, que por sus condiciones de exposición están especialmente vulnerables. El fin es que esta información sirva de insumo para impulsar políticas de Ordenamiento Territorial, vigilancia de las condiciones de vulnerabilidad y el desarrollo de Sistemas de Vigilancia de Amenazas en los puntos más críticos.

En los últimos 500 años, unos 600 volcanes en el planeta han tenido actividad eruptiva y en los últimos 10 000 años, unos 1600 volcanes. Cada año, unos 70 - 75 volcanes presentan actividad ya sea efusiva (coladas de lava) o explosiva. La proximidad de una erupción se anuncia, cuando un volcán comienza a mostrar inquietud, particularmente luego de un largo período sin erupciones, el inicio y la culminación del curso de los eventos es casi siempre incierto. Los vulcanólogos raramente pueden hacer predicciones definitivas en estos casos. Sin embargo, en ciertas ocasiones, se puede determinar una eminente erupción mediante la localización adecuada de la sismicidad y la formación de nuevas grietas, salida de gases, etcétera. Las erupciones volcánicas varían ampliamente en tipo, magnitud, duración y recurrencia, no solamente de un volcán a otro, sino en un mismo volcán y por ello, cada volcán debe de analizarse por separado.⁸

⁷Constitución política de la republica de Costa Rica (1949)

⁸ CNE Comisión Nacional de Emergencia

https://www.cne.go.cr/reduccion_riesgo/investigaciones/resoluciones_vinculantes.aspx

La localización de Costa Rica define la gama de tipologías climáticas y geológicas que caracterizan al territorio nacional. Desde esa perspectiva el país está influenciado por una dinámica extraordinaria de clima y suelo que puede repercutir en amenazas debido a la combinación de factores resultantes de la naturaleza y de la acción humana.

Los periodos de lluvia suelen ser intensos y se incrementan significativamente debido a la influencia periódica de eventos meteorológicos a los cuales está expuesto el país, tales como ciclones tropicales, fenómenos de baja presión en el mar Caribe, la Zona de Convergencia Intertropical, los frentes fríos, las ondas del Este y los periodos de El Niño y La Niña. De esta diversidad de influencia climática derivan los eventos propios de la geodinámica externa, tales como los deslizamientos, las avalanchas, los represamientos de agua y lodo, inundaciones y procesos erosivos ocasionados por el lavado de los suelos que ponen en peligro constante a las poblaciones expuestas. Así mismo y como resultado de la variabilidad climática, algunas zonas del país se ven sumamente afectadas por la disminución periódica de las lluvias, con consecuencias negativas en la producción agrícola, la generación hidroeléctrica y el recurso hídrico.

El territorio se estremece con frecuencia debido a la alta sismicidad y los temblores se cuentan por miles anualmente, muchos de ellos alcanzan magnitudes capaces de provocar daños y afectación importantes, tales son los casos recientes⁹ de Cóbano 1990 (7.0), Piedras Negras en 1990 (6.0), Limón en 1991 (7.7), Quepos 1999 (6.9), Puriscal 2003 (5.4.), Damas 2004 (6.2.), Cinchona 2009 (6.2) y Sámara 2012 (7.6.). Sismos “propios” (Sámara 2012) e incluso sismos ocurridos en otras latitudes, como el caso de Chile y Japón (2010) han generado alertas por posibles tsunamis en las costas del país.

La falta de control del crecimiento habitacional, en especial del urbano, los asentamientos humanos en zonas no aptas para la construcción o en condiciones de marginalidad, las prácticas agrícolas extensivas, la sobre explotación de los recursos naturales, la devastación de zonas boscosas, la coexistencia de áreas residenciales con áreas industriales, entre otros, son algunas de las causas que agravan y activan las amenazas, que cada vez más son provocadas por factores humanos.

⁹ <http://www.rsn.ucr.ac.cr/index.php/sismologia/sismos-historicos>

Según la Ley de Planificación Urbana 4240, indica en el Artículo Uno, el Plan Reguladores el instrumento de planificación local que define en un conjunto de planos, mapas, reglamentos y cualquier otro documento, gráfico o suplemento, la política de desarrollo y los planes para distribución de la población, usos de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, y construcción, conservación y rehabilitación de áreas urbanas. Pueden ser instrumentos que ayudan a la Zona Urbana o bien Marítimo Terrestre, según sea el caso así serán los requisitos.

Actualmente de los 82 cantones del país 40 cuentan con plan regulador (48.7%), 51% de los planes fueron aprobados antes del 2000, mientras que 21 consideran todo el territorio del cantón, de igual manera 21 cuentan con viabilidad ambiental de SETENA y 4 cuentan con matriz de vulnerabilidad hidrogeológica.¹⁰

Con este panorama es evidente una relación entre las posibles amenazas de riesgo que existe en Costa Rica, su poca o nula planificación en el desarrollo urbano, son factores que integrados presentan un contexto nada alentador, sin embargo, al conocer y estudiar los datos que existen, contribuye a minimizar y actuar proactivamente, es importante se consideren los diferentes factores para una planificación estratégica ajustada a datos actuales y que contemplan una visión completa de diferentes situaciones que soporta Costa Rica. Siendo que deben ser consideradas al momento de generar el Plan Estratégico Municipal para poder lograr una visión integral en un mediano plazo.

Según la CEPAL (2018a), las estimaciones de costos económicos revelan que un aumento de 2,5 °C de la temperatura del mundo se traduce en costos que oscilan entre 1,5% y 5% del PIB actual regional. Para mitigar estos efectos, se han dado diversos esfuerzos, tales como la Cumbre de Río+20 en el 2012, que sirvió como parámetro para medir la evolución con respecto a la primera Cumbre de Río. Esta iniciativa reconoció que para lograr un desarrollo sostenible deben unirse esfuerzos en materia de erradicación de la pobreza, cuidado del medioambiente, crecimiento económico sostenido, inclusivo y equitativo; tomando en cuenta el fortalecimiento de la cooperación internacional. Dentro de la reafirmación de los compromisos políticos que suscribieron los países firmantes de este acuerdo, resalta la decisión de los gobiernos

¹⁰ INVU. Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismos. <https://www.invu.go.cr/planes-reguladores>

de elaborar y aprobar una serie de metas bajo el marco de Agenda 2030; firmado en el año 2015, en este se plasman los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), esta agenda incluye 17 ODS y 169 metas, representa una visión ambiciosa del desarrollo sostenible e integra las dimensiones económica, social y ambiental.

De igual manera, el acelerado proceso con respecto al cambio climático y su relación con los gases de efecto invernadero, ha llevado a que los países deban tomar acciones de manera inmediata para mitigar el impacto que este tiene y que ya se está observando en los casos de tormentas, inundaciones y cambios en los periodos estacionales, afectando cosechas y producción de los países. En este marco, el Acuerdo de París de 2016 marcó una firma histórica de 172 líderes mundiales a favor de combatir el cambio climático, limitando el aumento de la temperatura mundial a 1,5°C; y comprometiéndose a acelerar las intervenciones para alcanzar un desarrollo sostenible bajo en emisiones de carbono.¹¹

2.2. Desarrollo Humano y Desarrollo Local

En cuanto al Desarrollo Humano, en comparación con América Latina el país ocupa el cuarto lugar y a nivel mundial este se ubica en la posición número 63, lo cual lo posiciona dentro del rango de países con la calificación de desarrollo humano alta. América Latina y el Caribe tienen, en promedio, un nivel de desarrollo humano alto, solo por debajo de Europa y Asia Central. Sin embargo, cuando se ajusta por la desigualdad del ingreso, el IDH de la región se reduce a 21,8%.¹²

El desarrollo humano radica en la definición de objetivos que logren atender, visibilizar y agendar estrategias que incorporen la seguridad alimentaria, la seguridad social, garantizar el acceso a la educación de calidad inclusiva y equitativa, con igualdad y sostenibilidad. Costa Rica podrá dar pasos firmes en la ruta del desarrollo humano si sus localidades, territorios, comunidades también consiguen caminar en esa ruta, tanto en el corto, mediano como en el largo plazo. Solo así podrá existir concordancia entre la situación que viven las personas, en su entorno espacial, con el proyecto nacional. El

¹¹ PNDIP Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022. MIDEPLAN

¹² PNDIP Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022. MIDEPLAN

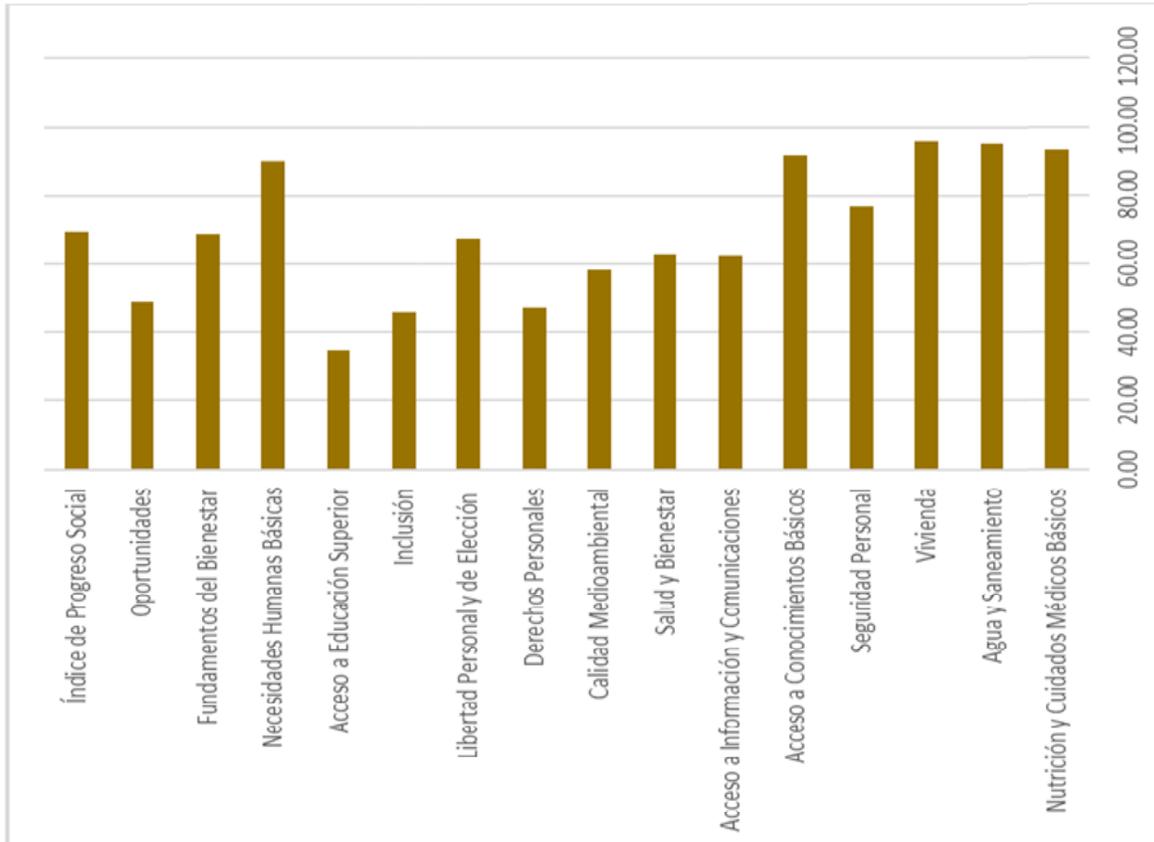
desarrollo humano es una concepción y una estrategia capaz de integrar, unificar, propósitos y acciones, en una sociedad que es por naturaleza diversa.

El Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc) mostró una mejora sostenida en las condiciones de vida en Costa Rica durante los últimos 15 años, pero a su vez señaló que todavía persisten importantes desigualdades entre los cantones del país.

El Índice de Progreso Social Cantonal de 2019("IPS"), desarrollado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School y la organización Social Progress Imperative mide el desempeño social y ambiental de 81 cantones de Costa Rica. Utilizando 53 indicadores sociales y ambientales de fuentes públicas. Para el cantón de Hojancha se pudo observar que uno de los indicadores más bajo es el acceso a la educación superior, con un porcentaje del 35%.

Se puede observar que, en ambos índices, existen brechas significativas que contemplan las desigualdades que existen en cuanto al desarrollo o progreso humano-social, que están estrechamente enlazados.

Gráfico 1 Índice de Progreso Social Cantonal de 2019("IPS")Cantón de Hojancha



Entre 2018 e inicios del 2019, la mayoría de los indicadores económicos y sociales que permiten valorar, en el corto plazo, el desempeño del país en desarrollo humano tuvo un comportamiento negativo. El crecimiento económico, el mercado laboral, el crédito, el ingreso de las familias y la pobreza mostraron regresiones importantes. Aunque con distintas intensidades según el indicador, esta desafortunada convergencia intensificó rápidamente la incapacidad del país para generar oportunidades laborales y empresariales, aspectos clave para el progreso económico y el bienestar social.¹³

La planificación y el desarrollo humano local deben identificar y priorizar, espacios inclusivos, seguros, promoviendo acciones de alto impacto social y ambientales en función de las necesidades reales de la población. Así como generar una participación más activa de la sociedad civil en sus diferentes expresiones organizadas y colectivas, así como los actores públicos presentes en el cantón.

¹³ Informe Estado de la Nación 2019. Costa Rica

2.3. La planificación del Desarrollo Humano Local y el Sistema Nacional de Planificación (SNP)

El Estado Costarricense, a lo largo de su desarrollo a implementado espacios para contribuir en procesos que impacten favorablemente la capacidad de toma de decisiones de las personas por medio de una planificación articulada, que enriquezcan la vida comunitaria y que incidan en una planificación eficiente, es por ello que, por medio del Ministerio de Planificación Nacional y política económica, se ha creado espacios y herramientas articuladas para lograr un ámbito de aplicación más acertado a nivel nacional y local, como son los Concesos Regionales de Desarrollo COREDES, Concejo Interinstitucional Regional CIR, Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional CCCI, entre otras instancias de articulación inter institucional público-privada, en donde el sector municipal es sin duda el promotor del desarrollo local.

El sistema Nacional de Planificación tiene su ámbito de aplicación en las empresas públicas, con excepción de los órganos o entes con autonomía política o independencia garantizada constitucionalmente y de los entes y empresas públicas que operan bajo régimen de competencia...¹⁴ Es por ello que desde MIDEPLAN se ha logrado articular una planificación interinstitucional que promueve un desarrollo y planificación territorial, local y nacional.

La planificación desde lo local debe garantizar una alineación con la planificación nacional (PNDIP) para lograr objetivos y estrategias congruentes con el desarrollo nacional.

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

- Capacidad de formular y direccionar un modelo de desarrollo nacional sostenible y equitativo.

¹⁴ Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación N°37735- PLAN

- Reducción de las condiciones asimétricas a nivel de regiones y territorios del país.
- Eficiencia pública, como pilar del buen gobierno y,
- Participación ciudadana.

En concordancia con lo expuesto, el **Proyecto: Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica** se ha propuesto como objetivo, lo siguiente:

“Fortalecer la capacidad de coordinación inter-institucional, inter-sectorial y comunitaria para la recuperación temprana y la gestión de riesgos posterior a la emergencia causada por el terremoto del 5 de septiembre 2012 en los cantones y distritos afectados”. (PNUD-MIDEPLAN. PRODOC, 2011).

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

Esto quiere decir que, las decisiones políticas de mayor relevancia y que impactan en el rumbo del desarrollo se toman y ejecutan en las esferas superiores de la estructura política nacional.

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

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

El centralismo ha generado una debilidad política y de gestión de la institucionalidad pública territorial: las instancias subnacionales como son los gobiernos locales 81

municipalidades y 8 Concejos Municipales de Distrito, actualmente tienen poco peso en la toma de decisiones y en la ejecución de política públicas.

2.4. El perfil actual del régimen municipal

Las municipalidades son la institución de mayor relevancia porque contribuyen a propiciar el desarrollo local en las comunidades, han generado mejora de la infraestructura, medios de comunicación y la múltiple atención de servicios. Los gobiernos locales a pesar de que poseen autonomía política, administrativa y financiera, continúan dependiendo del gobierno central, siendo su gestión por esta dependencia muy débil, limitando en todos sus ámbitos de acción, crecimiento y desarrollo a las comunidades de su cantón. La ausencia de las instancias institucionales en cada uno de los cantones dificulta la coordinación que debe existir en junto con las otras instituciones estatales que integran la Administración Pública, limitando la capacidad de las municipalidades para adquirir obligaciones y ejercer derechos por sí mismas.

Es por ello, por lo que los gobiernos locales deben procurar generar una articulación desde sus comunidades, con las instituciones establecidas en el cantón para crear una perspectiva desde lo local a lo nacional, logrando superar las vulnerabilidades y una posición coordinada robusta y funcional.

Actualmente los gobiernos locales siguen estando sujetos a un atraso de más de 70 años, sin mejorar realmente la transferencia de competencias que se les confiere por ley, la descentralización es una batalla constante.

El sector municipal en la actualidad se enfrenta a un cambio más significativo, con la reciente aprobación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley 9635), dando esto un escenario fiscal complejo y con una labor ardua para frenar el gasto público y detener el crecimiento de la deuda pública. Adicionalmente se otorga la rectoría de Empleo Público al Ministerio de Planificación (MIDEPLAN). Cabe señalar que, en un contexto de restricción fiscal, es de gran valor aprovechar el potencial de las municipalidades para impulsar el desarrollo humano.

Con el cambio climático y la necesidad de reducir las emisiones de dióxido de carbono, así como la agilización de los tramites en las entidades públicas, las municipalidades han tenido que emigrar a sistemas digitales con la creación de “ventanillas Únicas, “el

cual consiste en la implementación de un procedimiento de trámite simplificado”. En el campo de la reducción y simplificación de trámites, el país ha dado grandes avances para favorecer sectores claves en generación de empleo como el sector construcción, donde se puso en funcionamiento en febrero del 2019, la plataforma APC-Requisitos para la digitalización de los procesos previos de construcción y catastro por parte del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. Otro ejemplo con gran impacto para el sector comercio es la reducción de 91 a 7 días el tiempo para la obtención del Permiso Sanitario de Funcionamiento clase A del Ministerio de Salud. El Decreto Ejecutivo 41795-MP-MEIC que permitirá la agilización de los trámites en las entidades públicas mediante el uso de la declaración jurada, lo cual permitirá cambiar la forma en que por mucho tiempo han sido concebidos los trámites, pasando ahora de un esquema concentrado en controles previos, con exceso de requisitos y revisiones documentales, a otro con mecanismos de verificación posterior. En el de la política social se demuestra que la inteligencia de datos aplicada a nuevas fuentes de información permitió diseñar intervenciones más eficientes y diferenciadas. En efecto, mediante ejercicios incipientes en esta línea, se constató la posibilidad de crear esquemas más flexibles y articulados entre el Gobierno Central y las municipalidades, que brinden mayor eficacia y se adapten a las restricciones que impone un escaso margen fiscal, sin desatender las necesidades de la población más pobre y vulnerable.¹⁵

Actualmente las municipalidades orientan sus esfuerzos en dos grandes áreas, como es la inversión social municipal (ISM) y la gestión de ordenamiento territorial. “La ISM no solo puede contener los efectos de la desaceleración económica, complementando el financiamiento de los programas sociales, sino generar mejores condiciones para la actividad productiva de los cantones. Por su parte, la gestión ordenada de los territorios contribuye a disminuir los conflictos por el uso de los recursos y los impactos ambientales, y puede incidir sobre el clima de negocios de una zona”.¹⁶

En el período de análisis, la ISM osciló entre un 33% y un 37% del gasto total de las municipalidades, con una leve reducción en los últimos tres años. La inversión está atomizada en una gran variedad de programas y actividades, una característica que no

¹⁵ Informe del Estado de la Nación 2019

¹⁶ Informe del Estado de la Nación 2019

facilita el diseño de estrategias para mejorar su pertinencia. Sin embargo, cuando se clasifican las iniciativas por la función a la que pertenecen, se observa que la mayoría de la ISM está concentrada en pocos sectores. Los servicios comunitarios y de vivienda (por ejemplo, acueductos, alcantarillados, recolección de basura) absorben más de dos terceras partes de la inversión municipal.

El perfil del sector municipal está actualmente inmerso en un sinnúmero de mejoras constantes, por los problemas que golpean a la sociedad, lo que hace que se tengan que tomar medidas que se adapten a los requerimientos no solamente de los servicios que normalmente brindan en los cantones, sino en temas más trascendentales como es la seguridad ciudadana, carbono neutralidad, movilidad, gestión ambiental, entre otros grandes temas.

Así bien en la actualidad las municipalidades están constantemente modificando patrones que contribuyan con la sostenibilidad de los recursos naturales, seguir siendo el principal gestor de la ejecución de las políticas de productividad y empleo.

Existe un marco normativo y un conjunto de directrices que es pertinente señalar para reconocer las condiciones del entorno que podrían favorecer estos requerimientos:

CUADRO # 6 Normas que tienen incidencia en la Gestión Municipal y Local

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
1991	Ley 8173. Normativa para el funcionamiento de los Concejos Municipales de Distrito.	A ciertos territorios alejados de la cabecera cantonal, se les otorga autonomía funcional propia. Existen 8 Concejos Municipales de Distrito en la actualidad.
1995	Ley N° 7509. del Impuesto sobre Bienes Inmuebles.	Se les transfiere a las municipalidades el cobro y los ingresos generados por los impuestos de bienes inmuebles.
1998	Ley N° 7794 y sus Reformas Código Municipal.	Refuerza la autonomía municipal, la elección directa y diferida de alcaldes y concejos de distrito, la integración del mecanismo de reelección inmediata. Particularmente importante es anotar que el Código Municipal del 98 establece la formulación del Plan de Gobierno del Alcalde Electo, las políticas de desarrollo por el Consejo Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal, estos dos en función del Programa de Gobierno de la Alcaldía Electa. Así mismo la reforma incorpora mecanismos o procesos formales de participación ciudadana (Cabildo, Referendos, plebiscitos, etc.).
1998	Ley N° 7755 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.

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
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 N° 8114 de simplificación y eficiencia tributaria.	Asigna a las municipalidades recursos para reparación y mantenimiento de caminos.
2001	Reforma al artículo 170 de la Constitución Política.	Autoriza al gobierno a trasladar de manera progresiva un monto no inferior al 10% del Presupuesto Ordinario de la República a las municipalidades.
2002	Modificación al Código Municipal que rige desde el 27 de abril de 1998.	Se eligen por primera vez, en el mes de diciembre, las Alcaldías por voto popular.
2006	Reforzamiento de las auditorías municipales.	La Contraloría General de la República transfiere a las auditorías municipales las competencias desempeñadas por la Contraloría General de la República.
2006	Comisión legislativa de Asuntos Municipales y Descentralización.	Se crea primeramente como comisión especial y luego como Comisión Permanente de la Asamblea Legislativa para dinamizar la descentralización y el fortalecimiento municipal.
2008	Política de descentralización.	El Poder Ejecutivo se compromete con avanzar en la descentralización, el fortalecimiento municipal y el desarrollo local.
2009	Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local (L-1-2009-CO-DFOE).	La Contraloría General de la República emite una resolución donde establece las directrices para que la planificación de largo, mediano y corto plazo municipal este en concordancia con una estrategia de desarrollo local concertada con la ciudadanía.
2010	Ley N°8801 General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades.	<p>Ley que norma la modificación al Artículo 170 de la constitución acordada en el 1994, relativo a elevar la transferencia del gobierno central al régimen municipal del 10% del Presupuesto Nacional en un periodo de 7 años.</p> <p>Dicha ley en el artículo 14 establece:” Los munícipes y sus organizaciones sociales accedan a la información pública municipal y fiscalicen la inversión de los fondos públicos “, esto es, abre espacios concretos a la participación ciudadana.</p> <p>También dicha ley en el artículo 16 regla sobre la participación ciudadana en materia presupuestaria y abre un camino para: a) Democratizar las decisiones en torno a los proyectos municipales b) Empoderar a los munícipes en la formulación y preparación del presupuesto municipal.</p> <p>C) Fortalecer los procesos de autogestión local y asegurar la participación efectiva de las comunidades en la identificación y selección de los proyectos, d) Propiciar un balance adecuado entre el número e importancia de los proyectos por barrio o distrito.</p> <p>El artículo 15 por su parte señala: “La Alcaldía, con al menos tres meses de anticipación a la formulación del proyecto de presupuesto al concejo municipal, invitará a los munícipes y a sus organizaciones a emitir su parecer con respecto a la cartera de proyectos a ejecutar por el gobierno municipal y el presupuesto para cumplirlos. Las opiniones de los ciudadanos deberán sistematizarse y ponerse en conocimiento del concejo municipal en un informe técnico”.</p> <p>Es la normativa más específica sobre presupuestos participativos, hasta</p>

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
		el momento.
2010	Ministerio de la Descentralización y Gobiernos Locales.	A partir de mayo se ha creado como Ministerio sin Cartera, con base en el artículo 23 de la Ley General de la Administración Pública.
2012, mayo	Ley N°9047 Regulación y Comercialización de Bebidas con Contenido Alcohólico.	Se trata de una reforma a la vieja ley de 1936 la cual procura eliminar el mercado negro de las patentes de licores y otorgarles mayor control a los ayuntamientos para la autorización de estos permisos.

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

2.5. Los Gobiernos Locales en los procesos de Planificación del Desarrollo Humano Local

Las municipalidades deben establecer sus estrategias de planificación para generar un desarrollo de forma programada, participativa, con instrumentos de control, acordes y enlazados hasta lo nacional en el corto, mediano y largo plazo.

La planificación es el primer plazo que deben ejecutar las municipalidades desde sus procesos administrativos, ya que permite crear un proceso para la toma de decisiones e integrar de forma coherente y armónica un panorama del futuro anhelado, siempre considerando la situación actual del entorno en el cual se desarrollan y los factores internos y externos que puedan llegar a influir de forma positiva o negativa en el logro de los objetivos y metas planteadas. Se debe planificar considerando poder disminuir el riesgo y aumentar el éxito en toda la gestión.

La gestión del riesgo dentro de la planificación debe ser un eje prioritario para desarrollar por las municipalidades, con el fin de poder tener una estrategia para atender en el corto, mediano y largo plazo una actividad emergente que pueda distorsionar la continuidad de la labor, mediante técnicas y metodologías que hagan la diferencia entre sobrevivir o perecer. Siendo que aún se cuenta con la vigencia del Plan de Desarrollo Humano Local de Hojancha es importante mencionar el **Proyecto: Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica** contribuir al fortalecimiento de la planificación del desarrollo humano local, el desarrollo de capacidades ciudadanas para una participación activa, propositiva y evaluativa en la definición de las orientaciones del desarrollo económico, social y cultural de las localidades en que habitan así como en el mejoramiento de las capacidades de gestión de los gobiernos locales como animadores del desarrollo local y para que los servicios que brinden sean oportunos y de calidad.

Existe un conjunto de normativas nacionales que hacen referencia a la responsabilidad del gobierno municipal en materia de planificación del desarrollo de su municipio.

CUADRO # 7 NORMATIVA SOBRE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

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

Las corporaciones municipales deben generar eficiencia en su accionar por medio de la planificación, tener una visión que integre el corto, mediano y largo plazo, según la magnitud de su tamaño, es decir, en razón de su población, territorio y riquezas. Es importante que mientras se realiza el proceso de planificación se tome en consideración toda la normativa vigente con el fin de que las decisiones sean lo más acertada posible.

“ (...) El proceso de planificación del desarrollo local debe considerar laplanificación de la organización municipal para su mejoramientocontinuo, de manera que se facilite llevar a la práctica las accionesdefinidas por las instituciones públicas, las organizaciones privadas y losciudadanos, que son responsabilidad directa de la

municipalidad o concejo municipal de distrito./ 2.3 inciso a): Orientar las actividades de las instituciones públicas, organizaciones privadas y de los ciudadanos, tanto en el corto y mediano como en el largo plazo, en el marco de la visión y prioridades concertadas del desarrollo local”.¹⁷

El proceso de planificación constituye un proceso indispensable para racionalizar las decisiones y acciones que le permitan alcanzar sus objetivos, por lo tanto se vuelve algo natural planificar sus propias finalidades y objetivos así como seleccionar los medios para alcanzarlas.

CAPITULO III Estado de situación y prospectiva municipal

Para la formulación del Plan Estratégico Municipal de Hojanca 2020-2024, se realizó un ejercicio sistemático y participativo de introspección que permitió describir y analizar la realidad institucional actual. Esta mirada permitió identificar y valorar las condiciones existentes 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 el trabajo colectivo por parte de los actores municipales. 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:

¹⁷ Informe de la Contraloría General de la República de Costa Rica Informe NRO. DFOE-DL-IF-4-2012

CUADRO # 8 Áreas Estratégicas Municipales

ÁREA ESTRATÉGICA ¹⁸	
Desarrollo Institucional Municipal	Política Social Local
Desarrollo Económico Local	Equipamiento Cantonal
Medio Ambiente	Infraestructura Vial
Ordenamiento Territorial	

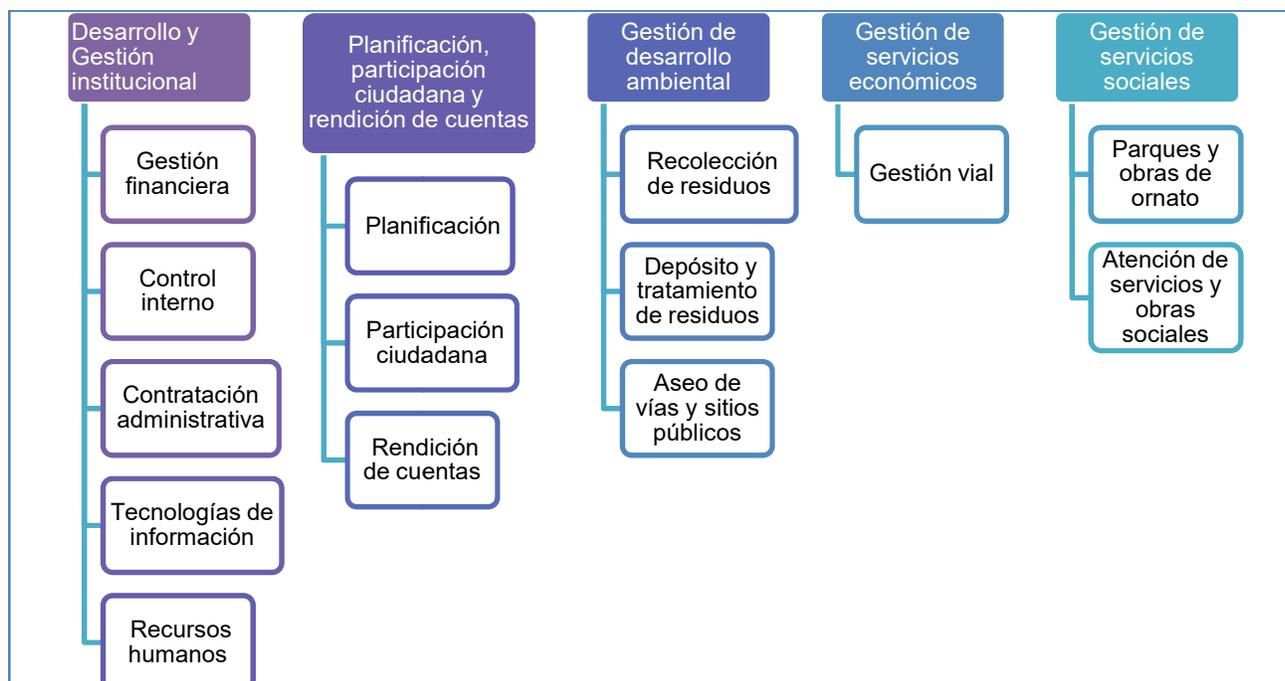
3.1 Los hallazgos sobre la situación municipal actual y la prospectiva de desarrollo

En relación a la situación de la Municipalidad de Hojancha, se detallan los resultados del Índice de Gestión Municipal (IGM) emitido por la Contraloría General de la República, correspondientes a los años del 2014 al 2018; es importante señalar que dicho índice tiene como propósito que cada gobierno local disponga de una representación confiable de su desempeño, además sea fuente para la rendición de cuentas ante la ciudadanía y una herramienta para la toma de decisiones en el accionar de la Municipalidad.

Este índice se elabora con base a la información suministrada por los mismos gobiernos locales en el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM). Los temas examinados con el IGM se sustentan en 14 áreas de evaluación y 61 indicadores relativos al quehacer de los gobiernos locales, distribuidos en cinco ejes con distinta ponderación, con el objeto de evaluar las actividades sustantivas y de apoyo más importantes, dichos ejes son los siguientes:

¹⁸Las 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.

CUADRO # 9 Ejes Índice de Gestión Municipal (IGM)



Fuente: Contraloría General de la República (CGR). Decimocuarto Informe, Julio, 2019 DFOR-DL-DGP-00001-2019.

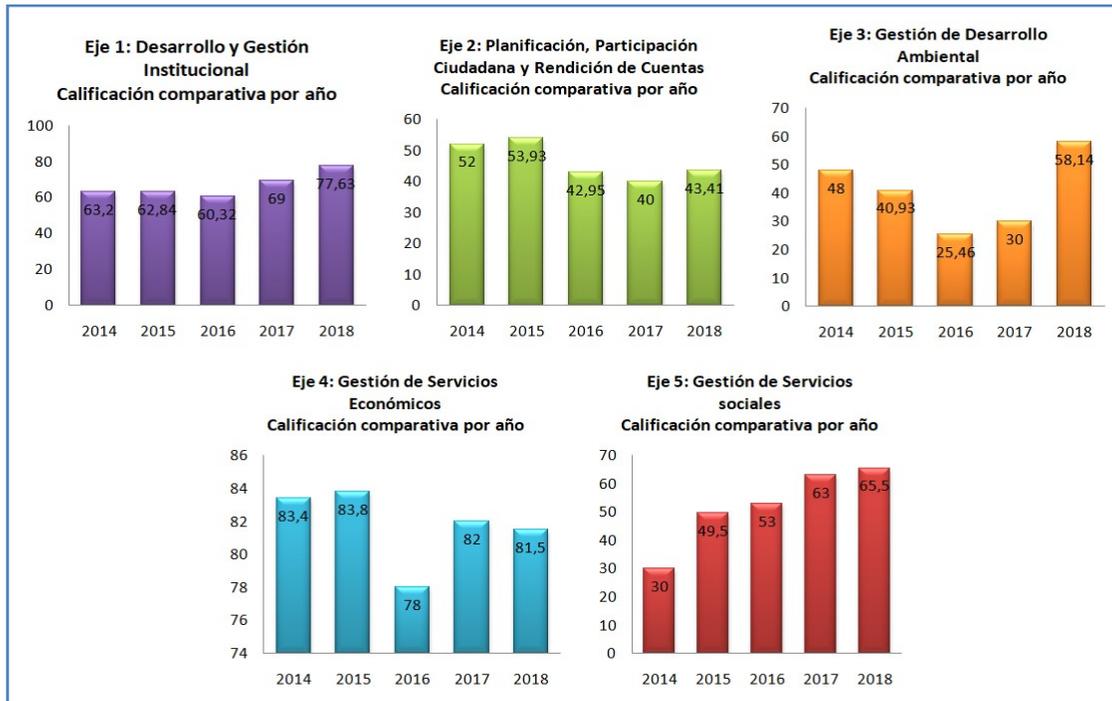
Los resultados obtenidos por parte de la Municipalidad de Hojancha para los años comprendidos entre el 2014 al 2018, en relación con el IGM, se muestran a continuación:

CUADRO # 10 Evolución IGM 2014-2018 para la Municipalidad de Hojancha



Fuente: Contraloría General de la República (CGR). Decimocuarto Informe, Julio, 2019 DFORDL-DGP-00001-2019.

CUADRO # 11 Calificación por eje del IGM de los años 2014-2018 para la Municipalidad de Hojancha



Fuente: Elaboración propia con base a los Informes emitidos por la CGR, para dicho periodo.

Lo anterior permite reconocer el estado de la situación municipal y la prospectiva de su desarrollo particular como institución municipal, a partir de la identificación de sus potencialidades, fuerzas, capacidades y también limitaciones. Como se puede observar en los cuadros, la situación relacionada con la gestión municipal de Hojancha en dicho periodo se resalta lo siguiente:

- ⇒ El IGM para los dos primeros años en análisis tuvo un ligero crecimiento, sin embargo, en el 2016 bajo significativamente para después recuperarse hasta alcanzar el mayor puntaje a la fecha para esta Institución.
- ⇒ En relación con el eje 1, presenta una leve disminución para los años 2014-2015 y 2016, que en los dos últimos años estudiados se generará cambios que aumentaran el puntaje las áreas que componen dicho eje.

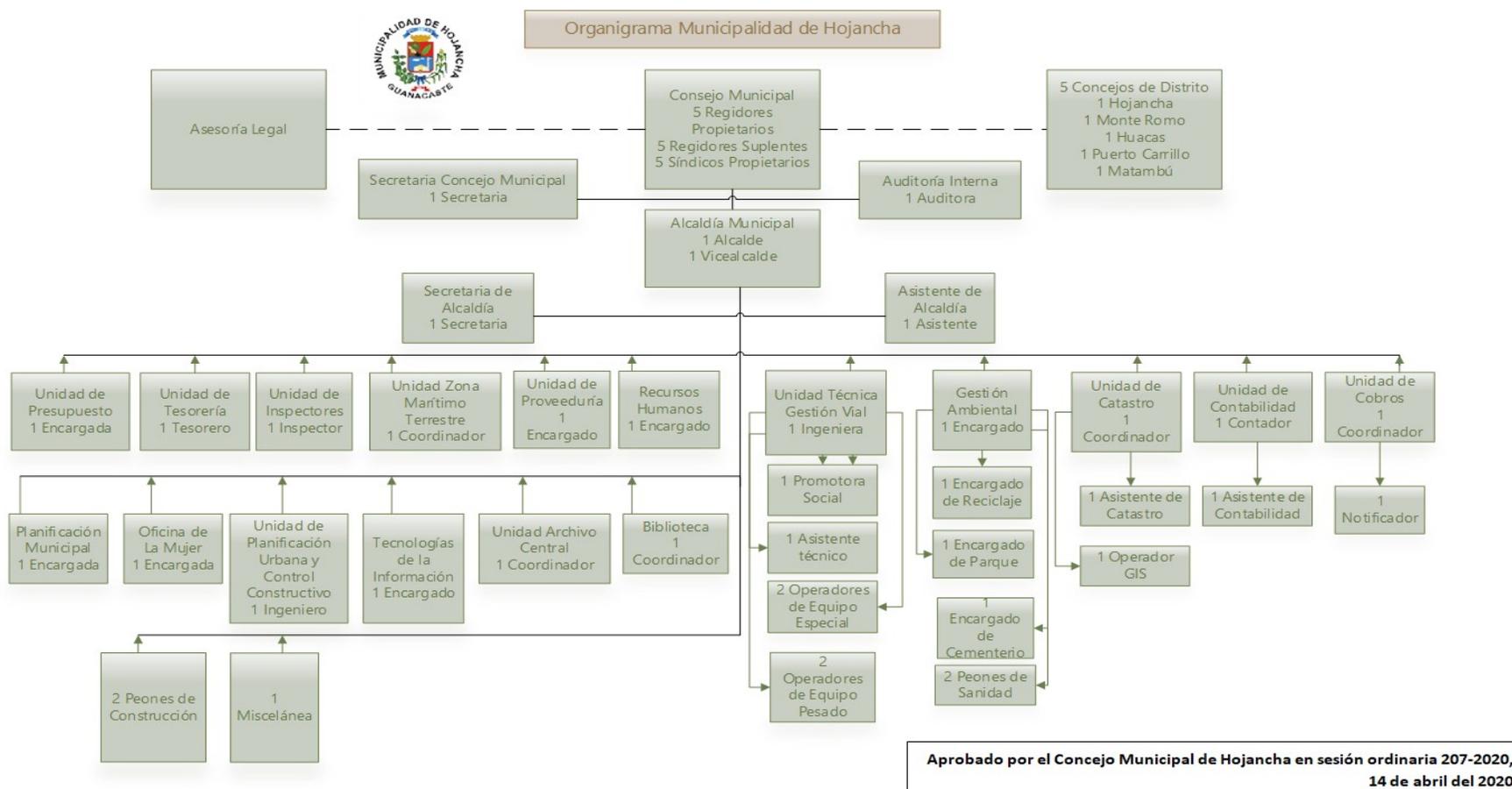
- ⇒ El eje 2, ha presentado una tendencia a la baja a partir del 2015, por lo cual, representa algunas de las áreas en que la Municipalidad debe de reforzar desempeño para mejor estos aspectos.
- ⇒ Para el caso del eje 3, tiene un comportamiento a la baja los primeros cuatro años, pasando de un 48 a un 30 en el 2017, no obstante, para el 2018, se generó un aumento importante de 28.14 puntos para alcanzar un 58, 14, lo cual refleja los cambios realizados en el tema ambiental.
- ⇒ El eje 4 representa los mejores puntajes obtenidos en los cinco años mostrados, a pesar de que en el 2016 cayó a un 78, los restantes cuatro años se mantuvo por encima de 80 puntos; lo cual manifiesta un muy buen desempeño Institucional en el tema de gestión vial.
- ⇒ Con respecto al eje 5, se ha mantenido un crecimiento en el resultado de los 5 años, pasando de un 30 en el 2014 a un 65.5 en el 2018.

Con base a lo anterior el Gobierno Local puede definir cómo interviene en los cambios de su municipio, como generar sinergias: al interior, entre instituciones y con la sociedad civil. Así mismo es un ejercicio permanente de actualización, redefinición y ajuste. La planificación requerirá ser dinámica, esto es, entenderla como un norte, no una receta rígida, y finalmente poder determinar criterios de evaluación: valorar productos y resultados, percatarse de los cambios y del sentido de estos.

3.2 La estructura organizativa actual

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

GRAFICO 2 Organigrama vigente de la municipalidad de Hojancha



3.3 Planes municipales existentes y su vigencia

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

CUADRO # 12 Síntesis de planes municipales existentes

PERÍODO DE VIGENCIA	NOMBRE DEL PLAN	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
2020-2024	Plan Gobierno Municipal	<p>El Plan representa la propuesta de trabajo a desarrollar durante los cuatro años próximos a la elección de su gobierno, recalando que el gobierno fue elegido por tercera vez, en el documento se proyectan proyectos que requieren continuidad y otros contemplados en la planificación a mediano y largo plazo de la Municipalidad.</p> <p>El documento hace referencia a aspectos filosóficos y generales que contempla el Gobierno Local como lo son: el ser humano, la familia, la propiedad, el trabajo. Se menciona catorce políticas parte de la gestión, y finalmente las líneas de acción divididas en áreas estratégicas para una adecuada atención a las mismas.</p> <p>Las áreas estratégicas son: Desarrollo y Gestión Institucional, Gestión Ambiental y Ordenamiento territorial, Inversión Pública, Seguridad Ciudadana, Servicios Públicos, Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Social, Rendición de cuentas y Apoyo Interinstitucional.</p>
2017-2021	Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial	<p>El Plan quinquenal que define las líneas para el trabajo de la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Hojancha, muestra la realidad del estado vial cantonal, así como informa la distribución de los recursos que se emplearán en este aspecto.</p> <p>El documento consta de siete capítulos sustantivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos Generales del Plan: legislación vinculante en material vial, Justificación del Plan y Actores sociales participantes. 2. Alineamiento del Plan con la Planificación Vial a escala nacional y cantonal: el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Humano Cantonal, Plan Nacional de Transporte, Plan Estratégico Municipal, La Planificación Vial Cantonal, la Unidad Técnica de Gestión Vial, Junta Vial Cantonal y el Concejo Municipal. 3. Características del Cantón vinculadas a la red vial: Ubicación geográfica y afectación por desastres naturales, Indicadores sociales y económicos, Percepción del Desarrollo socioeconómico, Institucionalidad y organizaciones sociales, La red vial y conservación de la biodiversidad. 4. Estado de la red vial cantonal: Inventario de la red, detalle de la red, características y condición de la red, de los puentes, Proyectos viales en proceso.

PERÍODO DE VIGENCIA	NOMBRE DEL PLAN	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
		<p>5. Políticas en gestión vial cantonal.</p> <p>6. El Plan de conservación, desarrollo y seguridad vial cantonal: Marco estratégico y Planificación estratégica.</p> <p>7. Seguimiento y monitoreo del plan.</p>
2014-2024	Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Hojanchacon elementos de Gestión del Riesgo de Desastre	<p>Se desarrolló en el marco del Proyecto: Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica. Comprende 3 grandes capítulos: 1) Introducción, que comprende los antecedentes de planificación cantonal, la presentación del documento y naturaleza y alcance del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local. 2) Las particularidades del cantón que incluye aspectos relacionados con orígenes y evolución del cantón; datos demográficos; principales actividades económicas y productivas; características ambientales; niveles de desarrollo social; datos generales sobre el estado de la Red Vial Nacional y Cantonal; la organización, seguridad y riesgos sociales; resultados de la última elección para regidores y concejales, información e indicadores de la Municipalidad. 3) La estrategia para el desarrollo humano local del cantón con elementos de gestión de riesgo. Este capítulo comprende la visión, la misión, las políticas cantonales, los principios y valores, las estrategias de Desarrollo Cantonal: objetivos estratégicos por áreas programáticas. Objetivos específicos, factores claves de éxito y las orientaciones generales para la ejecución de las estrategias y las agendas distritales que complementan las orientaciones para la ejecución de la presente estrategia.</p> <p>El proceso fue conducido por el Equipo de Gestión Local (conformado voluntariamente en el marco de un Encuentro Cantonal), quienes dirigieron encuentros distritales de diagnóstico comunal bajo la metodología de la indagación apreciativa, de formulación y priorización de líneas de acción con base en los ejes temáticos de: desarrollo económico sostenible, desarrollo sociocultural, gestión ambiental y ordenamiento territorial, servicios públicos, educación, infraestructura y seguridad humana. Finalmente, se realizó un último Encuentro Cantonal de Validación del Plan con quienes participaron de su construcción.</p>
Vigente desde 1990, actualizado en el año 2016	Plan Regulador Parcial de Playa Carrillo	<p>Lámina de zonificación actualizada con vialidad, Amojonamiento y Patrimonio Natural del Estado, que va de los mojones 19 IGN al mojón 38 IGN.</p> <p>El reglamento zonificación que establece las posibles alternativas de usos del suelo, su control y ordenamiento.</p> <p>Esté plan regulador se divide en las siguientes zonas: Zona pública, Zona Comercial Turística, Zona de Alojamiento Turístico, Zona residencial Local, Zona de Alojamiento Turístico, Zona de cooperativas, Zona de uso institucional y zona verde.</p> <p>Además establece regulaciones en cuanto a requisitos, área mínima y máxima concesionable por lote, cobertura y altura máxima de las construcciones, retiros, entre otros.</p>
Vigente desde el 2002 (no se han realizado)	Plan Regulador Punta Islita	<p>Lámina de zonificación con los usos establecidos.</p> <p>El reglamento zonificación que establece las posibles alternativas de usos del suelo, su control y ordenamiento.</p>

PERÍODO DE VIGENCIA	NOMBRE DEL PLAN	BREVE REFERENCIA A SU CONTENIDO
actualizaciones)		Esté plan regulador se divide en las siguientes zonas: Zona Residencial turística, Zona de Parque y área verde, Zona de protección de quebrada, Zona de protección y conservación. Además establece regulaciones en cuanto a requisitos, área mínima y máxima concesionable por lote, cobertura y altura máxima de las construcciones, retiros, entre otros.
Vigente desde el 2002 (no se han realizado actualizaciones)	Plan Regulador Punta el Roble Punta Islita	Lámina de zonificación con los usos establecidos. El reglamento zonificación que establece las posibles alternativas de usos del suelo, su control y ordenamiento. Esté plan regulador establece los siguientes usos: Uso agropecuario, áreas verdes, Protección de quebradas y Cárvacas, senderos, vial. Además establece regulaciones en cuanto a requisitos, área mínima y máxima concesionable por lote, cobertura y altura máxima de las construcciones, retiros, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con base a los documentos originales de cada plan.

3.4 Información básica sobre ejecución presupuestaria

A continuación, se comparte un conjunto de indicadores presupuestarios que permite esbozar un primer acercamiento a la dinámica financiera institucional.

CUADRO # 13 Principales indicadores de gestión presupuestaria, Municipalidad de Hojanca 2017 al 2019

INDICADOR	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA		
	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Ingreso total recaudado	∅1 723 677 871,31	∅2 111 084 190,79	∅2 087 388 392,17
Ingreso recaudado/ingreso presupuestado	105%	103%	100%
Ingresos propios */ingresos recaudados	33%	31%	32%
Ingresos totales/habitantes del cantón (censo 2011 proyectado)	∅239 499,50	∅293 328,36	∅290 035,90
Gasto total	∅1 448 464 913,90	∅1 922 393 111,19	∅1 829 344 289,59
Egresos ejecutados/egresos presupuestados	88%	94%	88%
Gastos de administración/egresos ejecutados**	24%	18%	20%
Gastos servicios	18%	13%	14%

comunitarios/egresos ejecutados			
Gastos servicios comunitarios/habitantes del cantón	∅36 004,68	∅35 555,08	∅36 299,40
Monto total morosidad/monto total puesto al cobro	31%	38%	41%

3.5 Síntesis de la situación actual y propuestas por áreas estratégicas

A continuación, se sintetiza la situación actual de la Municipalidad y las propuestas por áreas estratégicas, para mayor detalle consultar el Anexo 2. Instrumentos de campo para completar el perfil situacional Municipal.

3.5.1 Área Estratégica de los Ingresos y Propuestas

El área estratégica de Ingresos y propuestas Municipal ocupa un lugar relevante en la formulación del Plan Estratégico Municipal, junto a otros temas estratégicos del fortalecimiento de la gestión del gobierno local. A continuación, se presenta una síntesis, que servirá como referencia general sobre la situación actual y las propuestas que emanan del Equipo Técnico Municipal y otros actores involucrados en este trabajo. **Para mayor detalle consultar Instrumento de campo # 4.**

CUADRO # 14 Síntesis sobre la situación actual y propuestas en materia de ingresos

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL		SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Recaudación tributaria	La Dirección de Valoración y Catastro en la Municipalidad de Hojancha, cuenta con un encargado y un auxiliar, para el trabajo del departamento se cuenta con un sistema de información geográfico, que poco a poco se alimenta con información del Cantón, igualmente se apoyan en herramientas empleadas por otras instituciones y que son útiles para la operatividad.	Se plantea la propuesta que Valoración cuente con un encargado a parte del encargado de Catastro, así como que se cuente uno tenga un asistente de trabajo para ambos encargados.
	La situación tributaria en el cantón de Hojancha se considera buena en relación a patentes, el caso de bienes inmuebles se cuenta con un 40% de las declaraciones actualizadas.	Se propone cambiar el Art. 5 de la ley 7158 (Impuestos Municipales Hojancha). Se solicita que se contrate un profesional dedicado al estudio y análisis de las propiedades de nuestro cantón. Aumento de la declaración voluntaria de los omisos.
	Dentro de las razones por las cuales hay morosidad en el Cantón, se señala que, para el caso de los patentados, es porque dejan de funcionar y no solicitan el retiro de la patente. A nivel general hay una falta de depuración en el sistema de cobros y en algunos casos falta información de los contribuyentes para hacer efectivo el cobro; la resistencia del contribuyente al no pago, así como en algunos casos malas decisiones en la estrategia de cobro.	Realizar a tiempo las inspecciones para trimestres vencidos y poder hacer los levantamientos. Formalizar compra o contratación de un sistema para la búsqueda de información de los contribuyentes. Depurar el sistema según lo establecido en la ley, para sacar cuentas incobrables. Realizar capacitaciones constantes en el tema de Cobro.
	Abarcando el tema de Inspección dentro de la Municipalidad de Hojancha, es importante que señalar que solo existe un inspector de patentes, el cual apoya en algunas situaciones a otros departamentos. En el caso de construcción solo se interviene si hay una denuncia lo cual no permite el adecuado control constructivo.	Contratar un colaborador para inspecciones de construcción o reestructurar internamente personal para tan función.
	Las medidas fiscales que la Municipalidad ha mayormente se otorga es la no afectación del pago de bienes inmuebles para personas con un bien único, no obstante, la ley faculta para aplicar los siguientes, solamente que la Municipalidad de Hojancha no los aplica: -Aplicar un incentivo tributario de un 5% a los que pagan patentes y bienes por todo el año en los primeros 3 meses de este. -En cuanto a los impuestos por motivo de legalidad y del principio de Reserva de Ley, solo por medio de una ley de la República se puede generar la exoneración del pago o de los intereses acumulados	Aplicar la política de Incentivos tributarios. Solicitar por Amnistía tributaria para el pago de intereses y multas de los contribuyentes.

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL		SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	(Condonación).	
Transferencias	En algunos casos las transferencias son puntuales, pero otras se retrasan.	<p>Establecer, planes quinquenales financieros.</p> <p>Establecer planes de inversión de corto y largo plazo.</p> <p>Ajustes de Presupuestos según políticas económicas nacionales.</p> <p>Seguimiento de Ejecución de transferencias.</p>
	<p>Para poder ejecutar las transferencias se debe de proyectar en el Presupuesto Anual, y llevar control de la ejecución del proyecto.</p> <p>Para ejecutarlas se lleva el proceso de contratación adecuado según transferencia, que encierra la elaboración de Carteles de licitación (incluyen diseños, presupuestos, permisos internos y externos, autorización y acuerdos administrativas de ejecución).</p>	<p>Programa de ejecución de proyectos o un calendario anual o quinquenal de ejecución.</p> <p>Mantener un Control de los gastos según la recepción de ingresos recibidos.</p> <p>Contar con líneas de crédito para ejecución de inversiones en el cantón sin poner en riesgo las finanzas de esta, para poder ejecutar los proyectos a tiempo y así lograr el cumplimiento de metas.</p>
Ingresos propios	<p>Hojancha es un cantón con poco desarrollo comercial, por lo cual los ingresos en relación a Patentes son bajo y al no contar con un inspector para las construcciones sin permiso, se podría decir que se deja de percibir el total de ese ingreso. La estructura de ingresos para esta Municipalidad es la siguiente:</p> <p>Ingresos Específicos Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canon ZMT. • Cementerio. • Parque y Ornato • Aseo de vías. • Recolección Basura <p>Ingresos libres Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imp. Bienes inmuebles. • Patentes. • Espectáculos Públicos. • Permiso Const. • Timbres Municipales • Intereses por mora impuestos y servicios 	<p>Crear alianzas estratégicas que brinden mejores oportunidades de desarrollo para los microempresarios.</p> <p>Contratar un inspector de construcción.</p> <p>Actualización de la base de datos constantemente.</p> <p>Ampliar la oferta de servicios que brinda la Municipalidad.</p> <p>Actualización de tasas de los servicios de forma anual.</p> <p>Agilización de trámites de concesiones.</p> <p>Actualización de base de datos de forma constante.</p> <p>Ampliación de servicios.</p> <p>Actualización del reglamento de patentes y de permisos de construcción.</p> <p>Realizar un reglamento de servicios donde se encuentre el método tarifario para la actualización anual de las tasas de recolección de residuos, aseo de vías y parque y ornato.</p> <p>Crear estrategias de cobros en conjunto con varios departamentos.</p>

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL		SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Tarifas de servicios y Patentes	El costo de los servicios está contemplado que debe ser cubierto por las tarifas establecidas, no obstante, existe un porcentaje de contribuyentes que no cancelan sus obligaciones en los plazos establecidos, lo que genera un déficit en el costo del servicio ya brindado.	Realizar una estrategia de cobro más agresiva y en cumplimiento de la ley y su reglamento. Contemplar dentro de cada tarifa un porcentaje de morosidad con eso se ajustan a no ser deficitarias.
	La última actualización de tarifas se realizó en mes de febrero del 2020 y publicada en La Gaceta el 26 de marzo del presente año.	Se debe de realizar una nueva actualización de tarifas para corregir la agrupación establecida para el servicio de recolección de residuos sólidos, parque y ornato y aseo de vías.
	La ley de patentes de la Municipalidad de Hojanca fue aprobada en 1990, por lo cual debería de adecuarse al contexto actual que vive el cantón.	Reformar el Art. 15 y el Art.4 de esta ley. Crear un reglamento ya que no tenemos.

3.5.2 Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Síntesis de la Situación Actual de los Egresos y Propuestas

Esta síntesis, complementa desde la perspectiva de los egresos, la información brindada por los participantes en la formulación del presente Plan Estratégico Municipal. **Para mayor detalle consultar Instrumento de Campo #5.**

CUADRO # 15 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de egresos

ASPECTOS	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Condiciones generales de los egresos	El encargado del departamento conoce y aplica las reformas a la LCA en cada una de las contrataciones a realizar para la ejecución de proyectos.	Se puede mejorar mediante la implementación de compra por el SICOP.
	El tema de técnicas y controles para la Municipalidad está dividido ya que algunas áreas o departamentos trabajan con el Sistema Integrado Municipal y otras no, por lo cual se lleva también control manual, ya que igualmente se deben de presentar todos los productos que la contabilidad requiere.	Se propone que todos los departamentos involucrados en la contabilidad municipal alimenten el Sistema Integrado para realizar los controles por medio del sistema.
	Se resaltan tres razones por las cuales se puede dar un Superávit, las cuales son:	Darle seguimiento a la ejecución de proyectos proyectados en los planes estratégicos.

ASPECTOS	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los ingresos presupuestados anualmente. • Aumentos de tasas, intereses no proyectadas • Aumento en partidas o la no ejecución de partidas de años anteriores. <p>Y dos razones por las cuales se presenta un déficit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentó desproporcionado de gastos. • Disminución de ingresos. <p>Para el año 2019 la Municipalidad de Hojancha cerró con déficit, principalmente por la última razón, disminución de los ingresos proyectados.</p>	<p>Se plantea establecer convenios entre instituciones para la ejecución de proyectos mancomunados, estableciendo cronogramas anuales de proyectos.</p>
	<p>Es importante actualizar el reglamento interno para que cada encargado o participante en el proceso de autorización y ejecución de gastos este consciente de las responsabilidades que conlleva su intervención en cada fase.</p>	<p>Se debe de desarrollar un manual de procedimientos financieros para que enmarque el accionar de cada departamento en la ejecución de actividades y operaciones administrativas necesarias.</p>
	<p>Si existe conocimiento de la Ley 8488 de Emergencia y Prevención de Riesgo, se incluye en el presupuesto un monto para la Atención de Emergencias, el mismo es de acuerdo a la disponibilidad de recursos anualmente.</p>	<p>Se propone establece un porcentaje de reserva escalonada según los ingresos libres recibidos. Igualmente, se puede programar por medio del CCCI un presupuesto mancomunado entre las instituciones que conforman el consejo para atender emergencias interinstitucionalmente.</p>
	<p>La Municipalidad de Hojancha financia las actividades del CME con establecido en el presupuesto ordinario de cada periodo en el Servicio II.28 Atención a Emergencias Cantonales.</p>	
Partidas específicas	<p>Para la ejecución de las Partidas Específicas se establece la formulación del proyecto según la necesidad de cada Distrito, lo anterior indicado por el Concejo de Distrito. Los recursos se distribuyen según lo establece el Ministerio de Hacienda, usando los criterios de medición y situación de cada distrito del Cantón. Es importante señalar que toda partida específica es aprobada por la Asamblea Legislativa.</p> <p>Al nivel interno en la ejecución de los proyectos no cuenta con un proceso bien establecido, por lo cual en muchos casos algunos involucrados son responsables de firmar el proyecto para su envío al Ministerio de Hacienda, sin embargo, no fueron participantes activos</p>	<p>Se recomienda definir un proceso de trabajo que involucre a todos los responsables que participan en la ejecución del proyecto, con el fin de limitar responsabilidades y funciones.</p> <p>Se propone desarrollar proyectos de mayor impacto comunitario, dado que el presupuesto asignado a las partidas específicas es muy limitado, lo cual dificulta la ejecución de proyectos que satisfagan las necesidades inmediatas de las comunidades, sino que en muchos casos se debe de trabajar por etapas, prolongando el uso de la obra. Dado lo anterior, desarrollar un único</p>

ASPECTOS	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	del proyecto.	proyecto que represente el total del presupuesto asignado promueve mayor impacto en las comunidades; para lo cual se debería de crear una política cantonal y planes que establezcan la rotación del distrito que ejecutaran el proyecto en un periodo determinado.
	Actualmente no se realiza ningún estudio que determine el impacto que ha generado la ejecución de proyectos mediante partidas específicas en las diferentes comunidades de los distritos de Hojancha. No obstante, se recalca que con los proyectos ejecutados con estos recursos le permite a los Distritos mejorar la infraestructura en los espacios públicos con que se cuenta, promoviendo mejores espacios abiertos a la comunidad.	Se promueve realizar una evaluación, que permita conocer el impacto de los proyectos realizados mediante presupuesto de las partidas específicas.
	En relación con el uso de los recursos de las partidas específicas en proyectos para la gestión del riesgo del desastre, se señala que no se han destinado dineros para este concepto.	Se propone que los Concejos de Distrito contemplen distribuir recursos para este fin.
Recursos DINADECO	Los recursos dados por DINADECO se ejecutan por medio de convenios interinstitucionales; y las políticas de dicha Dirección, establecen como corresponde la ejecución según la obra a realizar. También esto se trabaja con las asociaciones de desarrollo de los distritos.	Se debe de programar la ejecución de proyectos con dichos recursos en los planes estratégicos.
	Al igual que las partidas específicas no se realizan estudios que determinen el impacto de los proyectos desarrollados con dichos recursos.	Se promueve realizar un diagnóstico, que permita conocer el impacto de los proyectos realizados mediante presupuesto de DINADECO.
	Con los recursos de DINADECO no se financias actividades de los Comités Cantonales de Emergencia, solamente obras y capacitaciones de desarrollo comunal.	Se propone que se contemplen distribuir recursos para este fin.
	Se han realizado trabajos en los salones comunales, vislumbrando que en alguna situación los mismos pueden funcionar como albergues ante emergencias.	

3.5.3 Área Estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Otros temas Relevantes

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

CUADRO # 16 Síntesis sobre estado de situación y propuestas en torno a temas relevantes contenidos en el área estratégica de Desarrollo Institucional Municipal

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Gestión presupuestaria	Se utiliza la Normas Técnicas de Presupuestos Públicos emitidos por la CGR, así como la normativa del Ministerio de Hacienda y Política Nacional de los Presupuestos y Finanzas Públicas.	Ajuste y seguimiento en la ejecución del presupuesto. Razonamiento del presupuesto municipal mediante la priorización de proyectos de inversión pública. Maximización de recursos por medio de planes anuales por departamento según el desempeño y necesidades requeridas para alcanzar los objetivos y metas propuestos.
	Para la formulación del presupuesto institucional se trabajar por departamento municipal, solicitando a cada uno la propuesta de gastos según el cumplimiento de metas y objetivos a alcanzar de forma anual.	Que cada departamento trabaje un plan, con el cual se pueda medir el cumplimiento (desempeño) de objetivos y metas propuestas.
	Las autoridades municipales tienen una participación en la formulación de la presupuestaria, resaltando el Concejo Municipal. En el caso del presupuesto de las partidas específicas participan los Concejos de Distrito para su formulación.	Trabajar un presupuesto consultivo comunitario con la participación de las Asociaciones de Desarrollo. Participación de instituciones públicas o entes privados con el fin de obtener presupuestos interinstitucionales.
	La participación de los habitantes del Cantón o sus organizaciones para la formulación del presupuesto se da en el caso de las Partidas Específicas.	Trabajar más un presupuesto consultivo y participativo, así como medir la satisfacción comunitaria en la ejecución del presupuesto.
	En los últimos dos periodos la CGR ha aprobado los presupuestos presentados, no obstante, para el 2020 lo aprobó parcialmente solicitando ciertas correcciones las cuales fueron acatadas para su aprobación.	Establecer mecanismos en el sistema utilizado que facilite el cumplimiento de los requisitos solicitados por la CGR, para la aprobación de los presupuestos.
	En el presupuesto se incluyen acciones de estudio y reducción de	Incluir en el plan quinquenal de conservación vial cantonal acciones de

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>riesgos de desastre cuando son requeridos por CNE o para la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública o vial. Para la gestión de inversión los presupuestos son aprobados por junta vial cantonal, y avalados por el consejo municipal.</p>	<p>este tipo. Que se aplique mejoras y recomendaciones del Comité Municipal de Emergencia.</p>
Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios	<p>La Municipalidad planifica las compras en relación con los proyectos que se ejecutaran según el Plan Anual Operativo aprobado.</p>	<p>Se plantea trabajar con cronogramas de compras de ciertos bienes, estableciendo plazos para recibir requerimientos por parte de las unidades solicitantes.</p>
	<p>La unidad de Proveeduría no cuenta con herramientas de apoyo que aporten a la gestión de compra de bienes y servicios, no obstante, se está en proceso para trabajar con SICOP.</p>	<p>Se propone que se reduzca la cantidad de papelería utilizada, y los tiempos de espera para la entrega del bien o servicio, mejorando la teoría de colas.</p>
	<p>Para la documentación y archivo de los registros del proceso de compra se cuenta con el Sistema Integrado de Actividad Contractual (SIAC) de la CGR.</p>	<p>Trabajar los procedimientos de compra mediante SICOP, para que el registro quede en dicho sistema y se establezca mayor orden en el proceso.</p>
	<p>La organización municipal se adecua a la complejidad del proceso de compras conforme lo establezca la LCA.</p>	
	<p>En el caso de los procesos de adquisición de bienes y servicios para proyectos complejos especialmente en red vial, la UTGV realiza un orden de inicio al proceso de contratación, donde se incluye fichas técnicas, así como especificaciones técnicas, y posibles oferentes dependiendo del tipo de obra a realizar. Todo esto se le brinda a proveeduría quien inicia el proceso de contratación que le pasa eso al Concejo Municipal cuando las licitaciones se pasan de cierto monto. Eso dura aproximadamente 15 días y después con eso adjudicado se procede a dar orden de inicio de proyecto a la empresa directamente.</p>	<p>Se espera que con la migración a SICOP, se generen cambios positivos en los tiempos de adquisición.</p>
	<p>La Municipalidad de Hojanca no cuenta con procedimientos establecidos que abrevien el proceso de adquisición de bienes o servicios en caso de una emergencia.</p>	<p>Se plantea la opción de aumentar el monto de caja chica para realizar compras mediante la misma en caso de emergencias y que se ocupe mayor disponibilidad de recursos.</p>
	<p>Se trabaja con el reglamento de la LCA para el manejo adecuado de los procedimientos de compra de bienes y servicios requeridos por la Municipalidad.</p>	<p>Ninguno.</p>
<p>La unidad de Proveeduría está compuesta por un encargado solamente, por lo cual no se tiene la capacidad requerida para realizar</p>	<p>Contratar un asistente en plaza fija para dicha unidad, no obstante, la propuesta ya ha sido analizada por el departamento de recursos</p>	

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	todo el proceso de compra de todas las solicitudes realizadas por las otras dependencias institucionales; lo que genera que en algunos casos se den errores, devoluciones y acumulación de expedientes sin tramitar.	humanos sin embargo por ahora no se cuenta con el contenido Económico para crear nuevas plazas, sin embargo, se puede contemplar la posibilidad en los próximos años dependiendo de la disponibilidad presupuestaria.
	El recurso humano con que cuenta la Unidad a pesar de ser una sola persona es considerado como idóneo para el puesto ya que cuenta con títulos en Administración de empresas como en derecho, el funcionario se desempeña de acuerdo con los diferentes lineamientos que presenta la ley de contratación administrativa, código municipal y todas las leyes relacionadas con el tema Y las capacitaciones son realizadas de acuerdo con las leyes que tienen relación con la contratación administrativa.	Se propone realizar capacitaciones virtuales para los funcionarios y proveedores para que el proceso sea realizado de forma virtual con el SICOP.
	La unidad de Proveeduría al ser una sola persona encargada del proceso trabaja con un orden, pero también se adecua a la demanda de diferentes procesos de compra.	Ninguno.
	El proveedor encargado de la Unidad es el responsable de realizar todo en cuanto a compras, y se considera que esta especializado.	Se debe de reforzar la unidad con una Asistente, para fortalecer los procesos de compra.
Gestión de proyectos municipales	El proceso de formulación de los proyectos a ejecutar por la Municipalidad se toma en cuenta lo indicado por los Regidores, Concejos de Distrito, Asociaciones de Desarrollo.	Se propone implementar políticas que fortalezcan la participación ciudadana en la formulación de los proyectos comunales. Así mismo que representantes de la ciudadanía participen en la formulación de los Planes Estratégicos del Cantón para que conozcan y se cumplan las líneas de acción plasmadas en dichos documentos.
	En la municipalidad de Hojancha no se tiene normas o reglamentos internos para la gestión y ejecución de proyectos, por ende, se utiliza las establecidas a nivel nacional para ciertos proyectos.	Es importante establecer una norma para la gestión de proyectos a nivel institucional, para homologar procedimientos y respaldar el trabajo realizado.
	Se señala que en la mayoría de los proyectos se ejecutan conforme están establecidos en la planificación anual, a excepciones de solicitudes de entes externos o presentación de emergencias que se deban realizar otros proyectos prioritarios en el momento.	Ninguno
	Es posible que la Municipalidad lleve un seguimiento del grado de maduración de cada proyecto, no obstante, no se está realizando en la actualidad. Hasta el momento el control de los proyectos y su ejecución se lleva	Se propone que se desarrolle una plantilla o que en el sistema

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>mediante los informes de ejecución presupuestaria y los informes semestrales del PAO, los encargados son los responsables de establecer el estado de cada proyecto. Estos informes son presentados a Alcaldía y el Concejo Municipal para su aprobación y posterior envío a la CGR.</p> <p>Igualmente hace falta un sistema que evalúe la calidad y el impacto de los proyectos ejecutados en las comunidades del Cantón.</p>	<p>integrado se establezca un apartado para darle seguimiento a los proyectos y poder tener mayor control en la ejecución de los mismos.</p>
	<p>Para conocer el grado de estudio y maduración de los proyectos que la Municipalidad de Hojancha pretende ejecutar se trabaja con fichas técnicas que son amarradas a políticas de desarrollo con respecto a un orden cantonal aprobadas por Junta Vial, en el caso de los planteados por la UTGV, y los proyectos que sean muy grandes requieren mayor estudio y análisis para determinar su maduración.</p>	<p>Va enlazado al establecimiento de una Norma o reglamento para la Gestión, que determine el proceso a seguir con cada proyecto.</p>
	<p>La Municipalidad de Hojancha cuenta con una planilla muy pequeña y los recursos económicos son limitados, por lo cual la mayoría de las unidades administrativas son unipersonales, por lo cual no se cuenta con una unidad especializada en la gestión ni análisis de riesgos de desastres de los proyectos</p>	<p>Se propone realizar capacitaciones al encargado de Planificación en ambos temas, así como a los responsables de ejecutar proyectos, ya sea por medio de alianzas con instituciones capacitadoras o la contratación directa de consultores.</p>
	<p>Se cuenta con la capacidad organizativa y de recursos para la ejecución de proyectos pequeños, no obstante, para proyectos muy grandes si se requiere la contratación de profesionales o empresas para poder realizarlos, así como la transferencia de recursos económicos de otras instituciones.</p>	<p>Se debe definir procesos que englobe los departamentos, no trabajar por departamentos aislados.</p>
	<p>La operación de la mayoría de los proyectos es bajo la ficha técnica que responde a la norma, ya que en gran cantidad se ejecutan obras pequeñas, pero en caso de requerir algún estudio de factibilidad de mercado, financiero, administrativo, ambiental y de análisis de riesgo, estos deben ser subcontratados.</p>	<p>Ninguno.</p>
	<p>Se considera que el recurso humano es idóneo ya que cumplió con el proceso de reclutamiento y selección, donde se demostró que la persona cumple con los requisitos y la experiencia requeridas para ejercer el puesto; además el personal se somete a un periodo de prueba de tres meses donde demuestra estar capacitado y es evaluado</p>	<p>Trabajar en desarrollar alianzas estratégicas con organismos que fortalezcan a la municipalidad, para poder optar por capacitaciones que funcionen en el enriquecimiento de conociendo de los diversos</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>mediante un instrumento según criterio de su jefe inmediato.</p> <p>En relación con la oferta de capacitación, se trabaja con de acuerdo con las necesidades de conocimiento de cada funcionario y con cursos ofrecidos por diversas organizaciones que trabajan el tema municipal y en algunos casos de acuerdo al factor económico disponible en la Municipalidad para este rubro.</p>	<p>departamentos de la corporación municipal.</p>
Gestión de los recursos humanos	<p>En la actualidad la municipalidad cuenta con el manual de organización y servicio de la municipalidad el cual es la normativa disciplinaria propia, en el mismo están plasmados deberes, derechos, obligaciones, prohibiciones, llegadas tardías, los cuales están basados tanto en el código municipal, como el código de trabajo.</p>	<p>Se propone realizar un diagnóstico para ver si el mismo requiere ser actualizado.</p>
	<p>Se cuenta con un organigrama actualizado, que incluye todos los puestos ocupacionales creados hasta ahora, las contrataciones se han realizado siguiendo el procedimiento que indica el art 137 del código municipal, cuando existe una vacante de algún puesto. Se actualizan los manuales de puesto con las funciones y competencias necesarias para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento y selección de los oferentes, en este momento no se cuenta con un manual de procedimiento de cada departamento.</p>	<p>Realizar manual de procedimientos de cada puesto, comisión de SEVRI lo propuso como uno de los puntos importantes a realizar y que deben ser mediante contratación ya que el personal está saturado con sus respectivas funciones y sobre cargos.</p>
	<p>En este momento la Municipalidad no cuenta con un comité institucional de emergencia, pero gran parte de su personal forma parte del Comité local de Emergencia, de igual manera tampoco se cuenta con un Plan Institucional de Manejo de Emergencias.</p>	<p>Conformar el Comité Institucional de Manejo de Emergencias y su respectivo plan.</p>
	<p>En relación con si existen políticas y procedimientos de seguridad laboral, la Municipalidad cuenta con un Comité de salud ocupacional, el cual fue conformado en el año 2018, los cuales fueron capacitados por 3 meses una vez a la semana por personal del INS.</p> <p>Los funcionarios son equipados con el material de seguridad de acuerdo con las diferentes actividades que deban realizar de acuerdo con sus funciones, ya que hay tanto personal de campo como de oficina.</p>	<p>Se propone plasmar en un documento formal las políticas de seguridad laboral.</p>
<p>No existe una planificación para el desarrollo del recurso humano de la Municipalidad, los funcionarios municipales reciben capacitación de</p>	<p>Se deben de realizar planes de capacitación en beneficio de la</p>	

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>acuerdo con las necesidades de conocimiento que van presentando sus departamentos, a las leyes y reglamentos que cambien y la disponibilidad financiera de la municipalidad para poder cubrir los gastos correspondientes.</p>	<p>institución y como incentivo al personal al demostrar interés en su constante aprendizaje y desarrollo personal.</p>
	<p>Las personas encargadas del departamento de Planificación y Recursos Humanos son nuevas en el puesto, por lo cual la relación que existe es de acompañamiento y soporte en temas que involucren el talento humano y los planes institucionales.</p>	<p>Coordinación constante y trabajo en equipo de ambos departamentos.</p>
	<p>El proceso de contratación llevado a cabo por la Municipalidad de Hojanca está basado en los lineamientos del art 137 del código municipal para los puestos fijos.</p> <p>Las contrataciones de jornales ocasionales se trabajan con una selección de currículos actualizados para cubrir estos puestos, las contrataciones no pasan de los 3 meses.</p>	
	<p>La Institución no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.</p>	<p>Se debe de introducir un instrumento para evaluar el desempeño de cada funcionario de acuerdo con su puesto de trabajo.</p>
	<p>El sistema salarial de Municipalidad consta del pago en forma quincenal, basado en la tabla de salarios del servicio civil y se realizan los aumentos de ley anualmente.</p>	<p>Adoptar la escala salarial de la UNGL, para contar con una herramienta actualizada y uniforme de acuerdo con el sector municipal.</p>
	<p>El personal de Proveeduría recibe las capacitaciones que sean requeridas de acuerdo con la ley su reglamento de contratación administrativa de acuerdo a las modificaciones que vaya sufriendo, estas capacitaciones pueden ser gratuitas o pagadas por la institución de acuerdo a la disponibilidad de recurso económico.</p>	<p>Participar más en capacitaciones virtuales.</p>
	<p>Los funcionarios que forman parte del comité local de emergencia han recibido capacitación en este tema, para poder prever los principales riesgos que existen de acuerdo con el área geográfica en que vivimos actualmente.</p>	<p>Capacitar a mayor cantidad de funcionarios en el tema.</p>
	<p>Con respecto a la existencia de coherencia entre el perfil de los funcionarios y las tareas asignadas, se señala que los puestos que existen en la municipalidad de Hojanca se llevan a cabo siguiendo un perfil de puesto que contempla tanto funciones como competencias, que sean en beneficio de la institución y no de una persona, además se</p>	<p>Se propone actualizar el perfil de puesto de cada departamento siguiendo las directrices del manual integral de la UNGL para cumplir con el art 129 del código municipal.</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>alienta al personal a ser polifuncional para adquirir conocimiento de otras áreas para brindar apoyo cuando sea necesario.</p> <p>Los funcionarios tienen conocimiento en TI, ya que en el perfil de cada puesto es un requisito, contar con conocimiento básicos del manejo de paquetes de informática, al ingresar a los diferentes puestos, y los sistemas con los que trabaja la municipalidad se solicita al encargado de los sistemas brindar la inducción correspondiente, para el adecuado desempeño tanto del equipo como desempeñar las funciones del puesto.</p>	<p>Mantener una capacitación constante de acuerdo con los cambios generados en el ámbito de las TI y que facilitan el desempeño de funciones.</p>
Infraestructura municipal	<p>Con respecto al estado del edificio, mobiliario y relación espacio/ personas trabajadoras es importante señalar que el edificio y el mobiliario están muy bien, la parte frontal del edificio es de madera por lo cual presenta deterioro por termitas. La mayoría de los departamentos son unipersonales por ende cuentan con su propia oficina y equipada adecuadamente con los activos requeridos para realizar las labores.</p>	
	<p>Es importante mencionar que no se ha realizado ninguna evaluación de riesgo de elementos estructurales y no estructurales de los edificios municipales. Con relación a las mejoras en infraestructura como medidas de reforzamiento se han realizado obras de mantenimiento rutinario como lo es pintura, reparación de cielos, entre otros. Por otro parte, no se cuenta con un plan de continuidad de los servicios en caso de afectación estructura de la estructura Municipal.</p> <p>Se recalca que las condiciones del área de atención al público son regular y no requieren cambios para los próximos cinco años.</p> <p>El edificio municipal cuenta con pólizas de riesgos; igualmente cuenta con una señalización de la ruta de evacuación en caso de emergencia, y un punto de reunión, pero el mismo no está señalado actualmente.</p>	<p>Se recomienda realizar la Evaluación de riesgo de los elementos estructurales y no estructurales del edificio, así como el Plan de continuidad de los servicios en caso de afectación estructura de la estructura Municipal.</p> <p>Se propone realizar peritaje del valor del edificio municipal para realizar ajustes de las pólizas correspondientes. De igual manera, activar la comisión de salud ocupacional para realizar un plan de acción en caso de emergencia.</p>
	<p>Dentro de la oferta de la Municipalidad se brinda la atención al público del servicio de Biblioteca, que además dentro de su labor esencial se realizan actividades con diferentes grupos.</p>	<p>Se debe de equipar con activos para el público, con el fin de ser compatibles con el cambio tecnológico que se da en el Cantón; así como dotar con materiales para desarrollar las diferentes actividades desarrolladas por la encargada de la Biblioteca.</p>
	<p>Actualmente se cuenta con un inventario de edificaciones</p>	

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>aproximadamente al 90%, faltan unos pocos. En términos generales está muy bien.</p> <p>Las edificaciones inventariadas hasta el momento verificando sus condiciones son los siguientes:</p> <p>-4 Parques, Monte Romo (Accesos internos, cancha multiusos, gradería, equipamiento e iluminación). Maravilla (Accesos internos, equipamiento e iluminación), Puerto Carrillo (Mejorar), Parque Hojancha (Anfiteatro, Accesos internos, equipamiento e iluminación).</p> <p>-9 Plazas inventariadas, Lajas (Zacate vegetal e iluminación), Maravilla (Zacate vegetal, salón multiuso), La Gran Vía (Zacate vegetal, malla perimetral, camerinos, gradería, iluminación y centro de reciclaje), Campo ferial y plaza Pilangosta (Zacate vegetal, malla perimetral, camerinos, iluminación, redondel y salón multiuso), 2 en Puerto Carrillo (zacate, malla e iluminación / malla, camerinos, gradería, salón multiuso) San Rafael (Zacate vegetal, malla perimetral) Santa Marta (Zacate vegetal, malla perimetral e iluminación), Hojancha INVU (Zacate vegetal, malla perimetral, cancha sintética)</p> <p>-1 Salón multiuso Pita Rayada</p> <p>-Edificio Municipal y CECUDI</p> <p>- Cementerio Hojancha (accesos internos, capilla de velación, oficinas y osario)</p> <p>Pendientes de verificar sus condiciones: Cementerio Monte Romo, Plazas: de Deportes La Trinidad, Barrio Los Ángeles, San Isidro, Monte Romo, Los Cerrillos, San Miguel, San Gerardo, Pita Rayada; Basurero Hojancha.</p>	<p>Terminar de realizar el inventario.</p>
<p>Conectividad y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación</p>	<p>Los proyectos que la Municipalidad tiene en el campo de las TI, son la implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera Tributaria (SIAFT) ha sido implementado, y se está en proceso de iniciar el proceso de compras de bienes y servicios por medio del Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP).</p> <p>En la Municipalidad se cuenta con personal capacitado en tecnologías de Información, no obstante, el funcionario lo ejerce de forma voluntaria, ya que la plaza a pesar de existe dentro de la estructura</p>	<p>Se deben de actualizar los requerimientos de varios departamentos en el SIAFT de acuerdo a los cambios dados en las leyes pertinentes, así como para la digitalización general de la Municipalidad.</p> <p>Dar contenido presupuestario a la contratación del profesional encargado de la unidad TI.</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>organizativa no se cuenta con los recursos económicos para contratar a un encargado de TI. Cabe recalcar que el compañero cuenta con la carrera universitaria Ing. en Sistemas.</p> <p>La red eléctrica para dar soporte a la red de interconectividad se encuentra en muy buena condición, solo hay dos líneas que tiene varios enchufes conectados.</p> <p>La red de cableado estructurado para dar soporte de la red de interconectividad se encuentra certificado en un excelente trabajo.</p> <p>La infraestructura de vigilancia con la que cuenta la Municipalidad de Hojancha es CCTV (circuito cerrado de televisión/cámaras) interno en el edificio municipal y en el parque.</p>	<p>Instalar dos líneas de cableados nuevos para que no se sobrecargue esas dos que ya fueron diagnosticadas.</p> <p>Dar el mantenimiento requerido para prevenir riesgos.</p> <p>Se propone ampliar la cantidad de unidades para alcanzar mayor cobertura de vigilancia, así como darle mantenimiento a las ya existentes para perduran su vida útil.</p>
<p>Sistema de transparencia de la Gestión Municipal</p>	<p>En relación a la aplicación de la normativa contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito y las leyes de control interno, se recalca, que la Administración nombro una Comisión de Control Interno que se encuentra activa y trabajando en el tema, igualmente la Auditoría Interna emite notas cuando se realizan medidas contrarias a las leyes.</p> <p>También, es importante señalar que se realizan las declaraciones patrimoniales de regidores y alcalde ante la CGR; y se aplica la LCA sobre los vínculos directos de autoridades municipales cuando se va a realizar adquisiciones con proveedores u oferentes de servicios. Y los procesos que realiza la Municipalidad para la contratación de bienes y servicios son la contratación directa, licitación abreviada y licitación pública.</p> <p>Como parte de la transparencia de la gestión municipal, se señala que no se publican las actas del Concejo Municipal, no obstante, están a disposición a solicitud de la ciudadanía.</p> <p>Para llevar a cabo controles y mecanismos de evaluación del trabajo de comisiones, existe una comisión interinstitucional de eventos masivos la cual realizar dicha labor.</p> <p>Por otra parte, los procedimientos para la atención de población afectada por desastres y los mecanismos de rendición de cuentas se trabaja juntamente con la comisión de emergencias, y se llevan los controles cruzados con las instituciones integrantes, así como listas de</p>	<p>Se propone capacitar al personal para que conozcan dichas leyes y se apliquen adecuadamente, así como la aplicación de los cambios que la Comisión emita.</p> <p>Se pueden publicar las actas del Concejo Municipal en la página web de la Municipalidad de Hojancha.</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>personas atendidas.</p> <p>Con respecto a las credenciales de las autoridades, se señala que un regidor suplente perdió su credencial por ausencias injustificadas por más de dos meses, por lo cual se notifica al TSE, para que se proceda la sustitución de otra persona en dicho puesto.</p> <p>Y los miembros de Comité Municipal de Emergencia se encuentran identificados y juramentados tal como corresponde.</p> <p>El avance que se tiene en el tema de Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) en la Municipalidad, se estableció una Comisión, la cual realizó el Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno con las contemplaciones de los integrantes.</p> <p>Dicha comisión sesiona una vez al mes. Y está en el proceso de formular el SEVRI para la institución.</p>	<p>Se propone implementar un Sistema de Control Interno, Realizar Reglamento de Control Interno y Capacitar al personal en el tema de Control Interno.</p>
<p>Vínculos con la ciudadanía</p>	<p>Concejos de Distrito: los concejos de Distrito si funcionan, el vínculo que tienen con el alcalde y el Concejo Municipal es el dado en las sesiones del Concejo Municipal.</p> <p>Concejo Municipal: el funcionamiento del Concejo Municipal se basa en las sesiones ordinarias que se realizan cada semana, los martes a la 1:00 p.m., (sujeta a cambios de horario, se espera sea publicado en gaceta) se sigue una agenda, en la cual se incluye a atención de audiencias, lectura de la correspondencia, informes por parte de la Alcaldía y demás.</p> <p>Alcaldía: se tiene la relación necesaria con las instancias políticas y administrativas para la buena marcha del Municipio; no se ha realizado una evaluación del Plan de Gobierno anterior, está en inicio el nuevo periodo y se continua con la misma administración en la Alcaldía, llevando continuidad de los proyectos anteriores. Es importante mencionar que la Alcaldía asume la coordinación del Comité Municipal de Emergencia.</p> <p>Comités Comunales de Emergencia: Se promueve el funcionamiento de los Comités comunales de emergencia, se capacitan, se da</p>	<p>Se recomienda mejorar la participación y coordinación para el funcionamiento de los Concejos de Distrito, de igual manera, tener más espacios con Alcaldía y Concejo Municipal aparte de las sesiones.</p> <p>Se propone establecer límite de tiempo para las audiencias, trabajar el tema de puntualidad con los señores miembros del Concejo Municipal y ordenar la agenda por prioridad del tema, lo anterior, porque algunos requieren mayor dedicación de tiempo para tomar acuerdo.</p> <p>Se recomienda involucrar a más personal en el CME.</p> <p>Se debería de capacitar más a los miembros de los Comités Comunales de Emergencia.</p>

OTROS TEMAS RELEVANTES	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>seguimiento y se asumen roles dentro de la logística de la emergencia.</p> <p>Espacios y mecanismos de participación ciudadana: se presta con toda facilidad por medio de audiencia, así como iniciativa popular.</p> <p>Gestión de Riesgo de Desastres: En los planes de mediano y largo plazo de la Municipalidad de Hojancha, se pueden consultar las decisiones en el tema de políticas de gestión de riesgo. Mediante el CME se realizan evaluaciones de riesgo de desastre en diferentes áreas del desarrollo local. La Municipalidad brinda información constantemente durante alguna emergencia y medidas que se toman al Concejo Municipal y se utilizan redes sociales; no obstante, no se cuenta con un sistema de alerta temprana para impactos probables en el Cantón.</p>	<p>Incitar más al ciudadano de informarse y ser parte de las muchas decisiones y proyectos que se toma como gobierno local y pueden ser partícipes.</p>

3.5.4 Área Estratégica de Equipamiento Municipal: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas

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

Para mayor detalle consultar Instrumento de campo # 14.

CUADRO # 17 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de equipamiento cantonal

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p>Promoción de la infraestructura para garantizar servicios públicos de calidad: Como parte de los proyectos que desarrolla la municipalidad para garantizar servicios de calidad en educación, salud y servicios públicos es la atención a la red vial, ya que</p>	<p>Se debe deimplementar los planes reguladores (urbano del cantón y costero), para dirigir acciones con componentes de</p>

SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
<p>mantener atendida la red vial cantonal para asegurar el acceso a dichos servicios.</p> <p>Dependiendo del proyecto se realizan estudios de riesgo de desastre es una tarea que se debe continuar mediante la aplicación de las herramientas definidas en la legislación vigente, que permita identificar los riesgos existentes en la dimensión local, es decir, conocer las condiciones de amenaza, exposición y vulnerabilidad, al igual que el diseño y la negociación de medidas para su prevención y/o reducción. Se trabaja con las en prevención de riesgo según las regulaciones en los sectores con que se cuenta con plan regulador.</p>	gestión del riesgo.
<p>Infraestructura para emergencias: la municipalidad tiene identificados los salones comunales de las comunidades del Cantón, de los cuales están equipados con cocina y baños para servir como albergues en caso de ser requeridos. No obstante, no se cuenta con un espacio para almacenamiento de diferentes insumos para suplir en caso de emergencias.</p>	Equipar más salones para que tengan duchas también y se debe de construir una bodega de almacenamiento de suministros que se utilizan en una emergencia y se puedan almacenar.
<p>Infraestructura accesible: dentro de los proyectos que tiene la Municipalidad para garantizar la infraestructura en cumplimiento de la Ley 7600, se desarrollan mejoramiento en aceras, en parques, caminos, entre otros, así como la contemplación en todos los proyectos el cumplimiento a dicha Ley.</p>	
<p>Equipamiento en Sistemas de Información Geográfica: La Municipalidad cuenta un software libre en Sistemas de Información Geográfica llamado QGIS.</p>	Se debe de mantener actualizado la base de datos para recopilar, organizar, administrar, analizar, compartir y distribuir la información geográfica.
<p>Espacios públicos: dentro de los proyectos que tiene la Municipalidad para ampliar, mejorar y mantener la infraestructura de espacios públicos del Cantón se trabaja en Aceras, parques, caminos, infraestructura deportiva, salones comunales, plays, etc, ya sea en su mantenimiento, mejoramiento o construcción.</p>	

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

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

Para mayor detalle consultar Instrumento de campo #15.

CUADRO # 18 Síntesis de situación actual y propuestas en torno al medio ambiente

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Tratamiento de residuos sólidos y líquidos	<p>La Municipalidad de Hojanca maneja 2 categorías generales de residuos sólidos, los valorizables y residuos ordinarios. Los primeros son clasificados en el Centro Municipal de Recuperación de Residuos Valorizables (CCRV) y valorizados mediante la comercialización, los segundos son recolectados y enviados a disposición final en el relleno sanitario de Santa Cruz.</p> <p>Ya que el servicio de recolección de basura es subcontratado y el relleno es propiedad de otra Municipalidad no existen proyectos para el control de gases y líquidos.</p> <p>Esta Municipalidad aborda los temas de contaminación mediante el Sistema Integrado de Trámite y Atención de Denuncias Ambientales (SITADA), del Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) y la Contraloría del Ambiente. La Municipalidad mediante la Oficina de Gestión ambiental, está facultada para actuar ante toda denuncia relacionada con contaminación, en este caso el SITADA se convierte en la puerta de entrada y vínculo de trabajo con la ciudadanía ante cualquier acción que viole la legislación ambiental del país y genere alteraciones a nivel de aire, suelo y agua.</p>	<p>Se propone un mayor desarrollo del CCRV, con la definición de procedimientos, equipo de protección al personal y de suministros requeridos para realizar el trabajo. Ampliación del módulo para mejorar la capacidad de almacenamiento y estibamiento.</p> <p>En el tema de los lixiviados se puede mantener una fiscalización del servicio realizado por el proveedor contratado y con el tema de residuos orgánicos, se puede implementar un programa de compostaje doméstico.</p> <p>Se debe de fomentar la participación ciudadana, en conjunto con el SINAC, promover la conformación de Comités de Vigilancia de los Recursos Naturales (COVIRENAS) para el cantón y facilitar la capacitación de inspectores ambientales adscritos a los COVIRENAS.</p> <p>Implementar con otras instituciones un programa de educación ambiental específicamente en el tema de residuos sólidos para sensibilizar a la población en una adecuada separación de residuos.</p>
Proyectos diversos en el área ambiental	<p>Actualmente no existen proyectos planificados a futuro. Cabe mencionar que sí se han desarrollado acciones enmarcadas en los aspectos mencionados anteriormente, pero podrían ser sujetos de programas anuales, con seguimiento de resultados.</p>	<p>Formular proyectos bajo metodologías de gestión, que permitan darle seguimiento y adecuada evaluación, por ejemplo, proyectos enmarcados en la educación ambiental, reforestación urbana, meliponicultura, agricultura orgánica, tratamiento de aguas residuales. Estos proyectos deben estar en el plan de Gestión Integral de residuos del Cantón de Hojanca.</p>
Sistemas de emergencia	<p>Como parte de los programas y capacidades de respuesta municipal para la gestión integral del riesgo socio ambiental, en la</p>	<p>Se propone contar con un plan actualizado para la prevención y atención de emergencias de acuerdo con la</p>

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	Municipalidad de Hojancha se cuenta conformada y activa la Comisión Municipal y Cantonal de Emergencias. Mediante la cual se da seguimiento a las principales disposiciones para la prevención y atención de emergencias.	legislación vigente.

3.5.6 Área Estratégica de Ordenamiento Territorial y Gestión de Riesgos: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas

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

A continuación, se exponen las principales ideas que se plantearon sobre la situación actual de esta área estratégica municipal, así como las propuestas de cambio que derivan de esta condición actual. **Para mayor detalle consultar Instrumento de campo # 16.**

CUADRO # 19 Síntesis de situación actual y propuestas para el Ordenamiento Territorial

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Capacidad técnica y participación municipal en la formulación y aplicación de los planes reguladores	Se cuenta con el conocimiento técnico por parte de instituciones encargadas de los procesos de revisión y aprobación de las propuestas de Planes Reguladores, sin embargo, para la formulación se requiere de la contratación de una consultoría especializada.	Programas de capacitación al personal y asignación de presupuesto. Contratación de consultoría para la formulación del Plan Regulador.
Grado de integralidad de los planes reguladores	No se cuentan con planes reguladores integrales.	Elaboración de la variable ambiental del Plan Regulador costero y gestión de los estudios del Plan Regulador Urbano, estableciendo un seguimiento y gestionando financiamiento.
Normativas sobre uso del suelo acorde a estudios de impacto ambiental	Se conoce y se aplica la normativa.	Se debe lograr la aprobación de los planes reguladores.
Condiciones administrativas – recursos humanos,	Falta de recurso humano específicamente un inspector y vehículo.	Asignación de presupuesto. Reasignación de funciones del puesto de inspector para que dedique más tiempo a las inspecciones.

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
financieros, materiales - para ejercer la administración y control sobre el uso del territorio		
Normativa de uso y manejo de la ZMT	<p>Conocimiento del 100% de la normativa.</p> <p>Departamento Unipersonal.</p> <p>En relación con el sistema y registro de concesiones ZMT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un registro actualizado de los concesionarios tanto en el sistema SIAF, hoja Excel y expedientes físicos y digitales, de acuerdo con los criterios de otorgamientos establecidos en la Ley 6043 y su reglamento. 2. Las acciones de desalojo se encuentran suspendidas por leyes de moratoria. Y se garantiza la libertad de tránsito en la zona pública en coordinación con tránsito y fuerza pública. 3. Se trabaja en la identificación de propiedades inscritas en ZMT. 	<p>Programa de capacitación para ampliar conocimiento sobre procedimientos administrativos, tributarios relacionados con la ZMT.</p> <p>Mejorar la atención de la zona marítimo terrestre e inversión de los recursos, mediante la elaborando del Plan Regulador costero, además contar con una planificación anual basada en las necesidades del departamento y un manual de procedimientos acorde a lo establecido en la Ley 6043.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Simplificación de trámites. 2. Programa de Capacitación (temas de desalojo administrativo y recursos para atención de procesos judiciales). 3. Plan se seguimiento de los estudios de antecedentes de dominio en fincas inscritas en ZMT.
Planes Reguladores Existentes	<p>Se cuenta con 3 planes reguladores parciales. Se trabaja en la propuesta de un plan que abarque toda la zona marítimo terrestre del cantón de Hojancha y gestión para la aprobación de recursos del 20% del fondo de mejoras que establece la Ley 6043 sobre la Zona Marítimo Terrestre y al Reglamento de esa Ley, así como los criterios que emite la Sala Constitucional y la Contraloría y Procuraduría General de la República.</p>	<p>Elaboración de estudios ambientales, elaboración de la propuesta, Revisión y aprobación de la propuesta del Plan Regulador costero de Playa Carrillo, publicación en el diario oficial la Gaceta.</p> <p>Programa de Capacitación.</p>
Desarrollo turístico	Control del desarrollo mediante permisos de construcción e	Revisión y aprobación de la propuesta del Plan

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	inspecciones según los planes reguladores parciales.	Regulador costero de Playa Carrillo. Programa de Capacitación.
Gestión del riesgo de desastre para las decisiones sobre el manejo de la ZMT	Se realizan trámites para la revisión y aprobación de la propuesta del Plan Regulador costero de Playa Carrillo.	Se debe de dar integración de los estudios técnicos y realizar un plan de seguimiento de las gestiones. Se incorpora la gestión del riesgo en el plan regulador costero.
Criterios para autorización de permisos de construcción	Se utilizan los criterios de acuerdo con los reglamentos de desarrollo urbano. El Uso de suelo realizan respetando limitaciones de ley (zonas de protección). Regulaciones de ZMT se aplica donde haya Plan regulador.	Realizar los estudios de antecedentes de dominio para saber en qué terrenos privados ubicados en la ZMT se puede desarrollar.
Criterios de evaluación de riesgo son aplicados en los permisos de construcción	Zonas de amenazas establecidas por la CNE.	Mediante la asignación de presupuesto para implementar el Plan Regulador.
Proceso de inspección de construcciones	Se realiza mediante la atención de denuncias.	Asignación de presupuesto para la contratación de un inspector de construcciones o reestructuración interna.
Evaluaciones de gestión del riesgo a infraestructura con riesgos emergentes	Para la aprobación de permisos se analiza cuando se determina que está en zona de amenaza declarada por la CNE, para los demás riesgos es responsabilidad de los profesionales a cargo de dichas construcciones hacer la valoración.	Asignación presupuestaría para implementar el Plan Regulador.
Medidas ante el hallazgo de riesgos emergentes	Hasta la fecha ninguna medida ante el hallazgo de riesgos emergentes.	Elaborar un plan de Gestión del Riesgo o incorporar el tema en el Plan Regulador.

3.5.7 Área Estratégica de Política Social Local: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas

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

CUADRO # 20 Síntesis de situación actual y propuestas en materia de Política Social Local

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Combate a la pobreza	<p>La Municipalidad participa en el comité sectorial local (COSEL), donde se apoya e impulsa el sector agropecuario y agrícola.</p> <p>Además, se tiene participación en el Comité de INDER, donde se presentan proyectos que resulten para la zona como caminos, microempresas, centros de acopio y otras ideas productivas.</p> <p>Además, se articula con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para la atención de familias en pobreza y pobreza extrema, de manera tal que se brinda de espacio físico para la atención de las personas usuarias y además se coordina con la OFIM para que los casos que ameriten se realicen referencias.</p>	Articulación interinstitucional y participación en comisiones.
	<p>La Municipalidad realiza las gestiones necesarias cuando acontece alguna emergencia en el cantón y se cuenta con el Departamento de Ingeniería de desarrollo urbano de la municipalidad para las diferentes evaluaciones que son trasladadas luego a la CNE local.</p> <p>Se ha desarrollado también análisis de Vulnerabilidades y capacidades en diferentes distritos del cantón con representantes comunales y diferentes actores sociales del cantón, así como algunos funcionarios municipales.</p>	Coordinación interinstitucional en concordancia con la CNE Conformación de comisión municipal para la evaluación del riesgo.
Proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales	<p><u>Proyectos enfocados a la niñez y adolescencia:</u></p> <p>Al ser la Municipalidad miembro activo de la Junta de Protección de Niñez y Adolescencia se apoya de manera permanente con recursos tanto económicos como humanos y logísticos en el desarrollo de diferentes actividades con niños niñas y adolescentes en el cantón de manera tal que se gestionan alianzas para apoyar programas educativos como: "Ponele a la vida" que se desarrolla con adolescentes, así como recurso humano para la ejecución de programas como: "Educando con amor".</p> <p>La Municipalidad también promueve espacios educativos como charlas, talleres y actividades en temas de prevención de la violencia, talleres de auto crecimiento y motivacionales y de liderazgo, así como en otras temáticas como prevención del abuso infantil, embarazo adolescente,</p>	Desarrollo de programas y proyectos mediante la coordinación interinstitucional. Así como la capacitación en la atención de dicha población y construcción de protocolos.

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>bullying, relaciones impropias, entornos libres de violencia, entre otros.</p> <p><u>Proyectos enfocados a la población con discapacidad y población migrante:</u> La Municipalidad trabaja considerando en sus diferentes proyectos la ley 7600 en lo que respecta a su debido cumplimiento y por ejemplo en el desarrollo de infraestructura (rampas, aceras y accesos), entre otros. Actualmente no se cuenta con proyectos específicos para población migrante como tal, no obstante se subsana mediante el desarrollo de programas como el de promotoras de derechos de las mujeres en los cuales se incorpora los derechos de la población migrante.</p> <p>Desde la atención del servicio de OFIM, se brinda la atención de población migrante que se acerque a los servicios existentes municipales, se re direccionan y se orienta según el motivo de consulta que realice la población.</p> <p><u>Proyectos enfocados a las Personas Adultas Mayores:</u> La municipalidad Lidera y participa activamente con grupos de adultos mayores los cuales existen en los diferentes distritos del cantón, con estos se desarrollan y ejecutan módulos de trabajo, diversas actividades con el fin de generar espacios de aprendizaje y esparcimiento. La municipalidad tiene un convenio con la red de cuidado del cantón, con el fin de colaborar en lo que se tenga a bien con la población AM, y viceversa. La municipalidad por medio de la Vicealcaldesa lidera una comisión en pro del Adulto mayor. Por medio de la de vicealcaldesa, se participa activamente en comités o redes a beneficio de adultos mayores.</p> <p><u>Proyectos enfocados a la población indígena:</u> La municipalidad apoya al comité de Cultura y asociación de desarrollo en sus diferentes actividades, con recursos para ejecutar las mismas. También se ha apoyado a diferentes emprendedores de la reserva Matambú, por Medio de la Oficina de la Mujer a través de procesos de capacitación, gestión de recursos técnicos y financieros para personas emprendedoras para el impulso de sus ideas productivas, así como la</p>	

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	inclusión en procesos de ferias.	
Equidad de género	<p>Desde la apertura de la OFIM en mayo de 2017, todos los proyectos desarrollados y que se desarrollan en el cantón buscan la promoción de una vida libre de violencia y la transversalización del enfoque de género. Entre los proyectos desarrollados se encuentran:</p> <p>El programa de Formación humana-Avanzamos mujeres, un proceso que beneficia a mujeres en condiciones de pobreza y que están en situaciones de vulnerabilidad social que busca empoderarlas y garantizar el mejoramiento de sus condiciones de vida, mediante un proceso de formación integral.</p> <p>Otro de los proyectos ejecutados es el “Proyecto Girasoles”: que se mantuvo con éxito gracias a la alianza interinstitucional entre la Oficina de la Mujer y la Fundación Paniamor, un proyecto dirigido a jóvenes mujeres en riesgo social que durante dos años recibieron un programa en habilidades socio-productivas y que busca romper el ciclo de exclusión social y ayuda a las jóvenes a insertarse en el mercado laboral como en el sector del turismo sostenible local, así como en el impulso de creación de emprendimientos locales.</p> <p>Otra de las áreas en las que se trabaja es la Promoción de Derechos de las Mujeres y en ésta línea se trabaja por tercer año consecutivo con el programa “Promotoras de Derechos”, un programa orientado a mujeres líderes de diferentes comunidades del cantón de Hojanca para que inicien su recorrido hacia la ejecución de acciones a favor de los derechos de las mujeres, respetando la individualidad y las características que las mujeres o sus organizaciones deseen asumir como parte de su autonomía.</p> <p>Otro proyecto que se desarrolla es “Develando el Género”, orientado a la empresariedad femenina y que busca de construir los estereotipos de género y empoderar a mujeres emprendedoras para que ejerzan su derecho a la autonomía e independencia económica.</p> <p>Se ha trabajado en la Política Cantonal de Niñez y Adolescencia del cantón de Hojanca de la mano de una campaña de divulgación de derechos de la niñez y adolescencia, mediante un convenio entre el</p>	<p>Mantener la participación en las diferentes redes y comisiones, con el fin de coordinar proyectos para el beneficio del Cantón y donde se transversalice el enfoque de género, tales como: RED VcM, Red de Oficinas de la Mujer de la Región Chorotega, JUNTA DE PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA, COMISION ILAIS, Comisión de la empresariedad femenina de la Región Chorotega, son algunos ejemplos.</p> <p>Elaborar planes de Trabajo para fortalecer cada uno de los proyectos y tener sostenibilidad de estos en el tiempo.</p>

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>PANI y la Municipalidad para la dirección estratégica cantonal en cuanto a la promoción, respeto y garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Punto importante a señalar es que, como parte de los proyectos se mantiene la constante ejecución de charlas y talleres en diferentes temas tales como empresariedad femenina, prevención de la violencia en todas sus formas, derechos de las mujeres, de auto crecimiento, empoderamiento, prevención y atención de denuncias por drogas, Ley Penal Juvenil, habilidades para la vida y promoción de la Salud, patrones de Crianza y Relaciones Impropias, entornos Saludables y Libres de Violencia, cine foros, prevención de conducta suicida, entre muchos otros.</p> <p>Se desarrollan además ferias de derechos de las mujeres y ferias empresariales. Así como la realización de fechas conmemorativas como el 8 de marzo “Día internacional de la mujer” y el 25 de noviembre “Día de la No Violencia contra las Mujeres”.</p>	
	<p>Con respecto a la participación ciudadana en la gestión del riesgo de desastre siempre se impulsa la participación equitativa en los diferentes comités.</p>	<p>Promoción de la participación con equidad de género en los comités de emergencia.</p>
Vivienda y espacios públicos	<p>La Municipalidad no desarrolla proyecto o programas relacionados con proyectos de vivienda, por lo cual no se cuentan con soluciones de vivienda para los diversos sectores sociales de Cantón</p>	<p>Coordinar con el MIVAH y ejecutar convenio de cooperación.</p>
	<p>La gestión del riesgo y desastre en comunidades se trabaja por medio del Comité Municipal de emergencia, cuando se presenta alguna situación, pero medidas de prevención, es el mantenernos preparados para asumirla cuando se dé.</p>	<p>Constante seguimiento y capacitación en el tema.</p>
Salud	<p>De acuerdo con los temas seguridad ciudadana y calidad de la salud y estilos de vida saludable, somos parte de una red de Salud y recreación, que trabaja en las comunidades, se desarrollan módulos de trabajo de: Alimentación saludable, salud mental, actividad física, y cultura de paz.</p> <p>También incorporamos Comisión de suicidio, Red de Violencia, Red de cuidado, Comisión en pro del Adulto mayor.</p>	<p>Seguimiento y continuidad al proceso.</p>
	<p>Las medidas para la gestión del riesgo del desastre se trabajan por</p>	<p>Seguimiento, capacitación y continuidad al proceso</p>

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	medio del Comité Municipal de emergencia, cuando se presenta alguna situación, pero medidas de prevención, es el mantenernos preparados para asumirla cuando se dé.	
Programas de seguridad comunitaria	Específicamente Fuerza pública se encarga de impartir talleres o capacitaciones en los barrios, para seguridad comunitaria, la Municipalidad cuando puede brindar apoyo (transporte o refrigerios) y también se coordina interinstitucionalmente como por ejemplo con la Red local de atención y prevención de la violencia de Hojancha, así como con OFIM para el desarrollo de actividades en conjunto.	Coordinación interinstitucional con fuerza pública.
	No se tiene policía municipal	Ninguno.
	Los índices de actos delictivos del cantón son muy bajos, colocando al Cantón entre unos de los lugares más seguros. De esta manera las acciones van más enfocadas a la prevención del crimen y la violencia por lo que los proyectos que se desarrollan resultan exitosos gracias a que se realiza de manera interinstitucional y con el apoyo de las diferentes instituciones.	Coordinación interinstitucional. Alianzas estrategias y el conocimiento de buenas prácticas municipales Gestión de financiamiento y cooperación internacional para el desarrollo de proyectos.
	Todo lo que respecta a gestión de riesgos se trabaja por medio del Comité municipal de emergencia que de hecho se mantiene activo, exista o no una eventual emergencia. Hace un año próximamente hace un año liderado por el comité Municipal de emergencia se forman comités de emergencia en los distritos, los cuales se han capacitado y se mantienen activos y en constante comunicación con el central. (MUNICIPAL).	Seguimiento y continuidad al proceso.
Oferta educativa	En relación con la oferta educativa, calidad de la educación, combate a la deserción, apoyo a niños y joven en condición de pobreza, se participa activamente en un comité de Niñez y adolescencia que lidera el PANI. También se aborda desde RECAFIS, Red de salud y recreación.	Coordinación interinstitucional, seguimiento, y continuidad al proceso.
	No, desde la Municipalidad no se promueve la educación no formal.	Propuesta de estrategia de atención.
	Para la gestión del riesgo en centros educativos y promoción de actividades sobre la gestión de riesgos, se brinda capacitación a la mayoría de las docentes de los centros educativos del Cantón, por medio de Cruz roja y comité Municipal de emergencia	Coordinación interinstitucional, seguimiento, y continuidad al proceso.
Identidad y cultura	Se participa y apoya a las diferentes actividades Culturales del Cantón,	Comité o asociación de cultura en el cantón.

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
local	en ocasiones son Organizadas por la Municipalidad.	Coordinación interinstitucional con el CIR Cultura de la Región Chorotega.
	No se ha realizado promoción, resguardo, protección y recuperación del patrimonio cultural.	Coordinación interinstitucional con el CIR Cultura de la Región Chorotega y otras entidades estatales como universidades.
Recreación y deporte	Los programas que se cuenta: <ol style="list-style-type: none"> 1. Escuela de taekwondo, estado 1 año desde que inicio. 2. Escuelas de futbol en proceso con 1 año de preparación. 3. Programas de zumba en Hojancha y comunidades, se ha llevado a cabo dichos programas los últimos 5 años. 4. Juegos recreativos en las comunidades, 3 años desde que se iniciaron en escuelas y comunidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación y coordinación de Comisión para la atención de las necesidades y el destino de presupuesto para la ejecución de proyectos. 2. Compra de implementos y piso especial para desarrollar la actividad, y creación de espacio propio para desarrollar la disciplina. 3. Mantener los procesos durante todo este periodo y formar varias ligas. 4. Preparar entrenadores de Hojancha que nos vendan los servicios a un precio cómodo para poder realizar mayor número de clases. 5. Compra de materiales para diversificar los juegos y llegar a más.

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

Para el desarrollo integral del cantón es fundamental promover condiciones para mejorar la competitividad y las condiciones para que se desarrolle una actividad económica que genere y afine riqueza a nivel local. La municipalidad contemporánea se convierte en un agente económico fundamental, para la creación de condiciones para la inversión y el empleo de calidad. A continuación, se sintetiza la opinión y la propuesta recopilada en torno a esta área estratégica. **Para mayor detalle consultar Instrumento de campo # 18.**

CUADRO # 21 Síntesis de situación y propuesta en torno al área de Desarrollo Económico Local

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Empleo	Para la promoción del empleo a nivel cantonal se: Tiene el convenio de Empléate, pero no se trabaja esta área en la Municipalidad porque no se cuenta con el recurso disponible para tener	Asignar recursos para un gestor de proyectos que genere iniciativas para la generación de empleo en el cantón. En coordinación con otras instituciones estatales.

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	<p>una persona dedicada exclusivamente para ello. Fuentes de empleo limitadas se concentran en la agricultura y ganadería. Publicación de ofertas de empleo que ingresan a la Municipalidad, para conocimiento de la población.</p> <p>PRONAE: Se realizan actividades de mantenimiento vial en las rutas cantonales de Matambú, cuadrilla de 10 personas con equidad de género durante periodos de hasta 6 meses. Se realiza mediante la coordinación entre MTSS, Unidad Técnica de Gestión Vial y ADI Matambú. Además, se gestiona proyectos de Obra comunal y proyectos productivos con ADIS y la OFIM.</p> <p>En relación con la recuperación de empleos de población afectada por desastres, no se cuenta previsiones para esto.</p>	<p>Llevar a cabo la conformación de una MICROEMPRESA para el mantenimiento vial de rutas cantonales, esto mediante la coordinación entre Una Asociación de Desarrollo, MOPT/BID y Municipalidad.</p> <p>Se propone que se debe de crear un plan de atención.</p>
Emprendedurismo	<p>Como parte de la empresariedad y competitividad se da la asignación de recursos técnicos para el impulso de emprendimientos, la micro pequeña y mediana empresa, con la participación de grupos de poblaciones como jóvenes, personas adultas, mujeres entre otros.</p>	<p>Asignar recursos para la realización de un diagnóstico de la situación empresarial del cantón y poder atender las necesidades reales.</p>
	<p>Proyectos de promoción de actividades económicas sostenibles para jóvenes y mujeres del cantón, se da la articulación interinstitucional para desarrollar procesos de capacitación relacionados con gestión y formación empresarial</p> <p>En el caso de población joven, se colabora en las expo-joven y expo-ingeniería que realiza el Colegio Técnico Profesional.</p> <p>Captación de recursos técnicos y financieros para el apoyo de la empresariedad fungiendo como un enlace entre diferentes programas y la población, como, por ejemplo: FOMUJER, IDEAS PRODUCTIVAS, SEGURIDAD ALIMENTARIA-INDER, PRONAE, entre otros recursos. Se desarrollan ferias empresariales.</p> <p>No obstante, no se cuenta con previsiones para la recuperación de medios de vida de población afectada por desastres.</p>	<p>Incorporar en el programa Un Pueblo Un Proyecto (OVOP).</p> <p>Desarrollar una estrategia de atención.</p>
	Mantenimiento de la red vial cantonal mediante la construcción de	Aumentando las pruebas de laboratorio para comprobar

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Inversión	cabezales en calles urbanas de Matambú para incluir como contrapartida del proyecto. 5-11-001.	la calidad de los materiales y asegurarse de esa manera la durabilidad de estos.
	Mantenimiento de la red vial cantonal mediante la construcción de cajas de registro en calles urbanas de Hojancha. 5-11-024.	
	Contratación de servicios para inventarios viales para el cantón.	Mantener actualizados los registros viales para así poder mantener los recursos fehacientes de la ley 8114-9329, y de esta misma manera actualizar el plan quinquenal que se vence el 2021.
	Mantenimiento mediante la construcción de paso de alcantarilla hacia colegio La libertad. 5-11-002.	Aumentando las pruebas de laboratorio para comprobar la calidad de los materiales y asegurarse de esa manera la durabilidad de estos.
	Mejoramiento de la estructura para resguardo de maquinaria mediante la construcción de la acometida eléctrica .	Verificando que la funcionalidad del equipo, así como de la infraestructura.
	Colocación de estructura para contrapartida del BID/RECOPE.	Darle el mantenimiento al rotulo en cuanto a limpieza de este.
	Mantenimiento periódico mediante bacheo mecanizado distrito de Huacas, Hojancha y Carrillo, Monte Romo, Matambú.	
	Mantenimiento rutinario de la red vial cantonal mediante conformación	Programación de la ejecución en los primeros meses del año y la correspondiente inspección.
	Compra de alcantarillas de 30" para casos de ejecución inmediata en las vías cantonales de Hojancha. Modalidad: contratación	
	Mantenimiento de la red vial cantonal mediante la compra de material granular para la colocación de alcantarillas de ejecución inmediata y para reforzar los bacheos mecanizados.	Comprar material certificado que cumpla los requerimientos de cantidad de finos y agregado grueso para que el mismo se adapte a las necesidades del trabajo. Verificando certificado de calidad y que las empresas lo aporten a la compra en la licitación. (Cumplimiento de especificaciones técnicas del cartel de licitación).
Mejoramiento de la red vial cantonal Recarpeteo en calles urbanas de Puerto Carrillo.	Análisis de ofertas de licitación. Tener un checklist actualizado en el momento de la ejecución de los trabajos. (Administrador de proyectos para la verificación de cumplimiento de especificaciones técnicas del cartel de licitación).	
Mejoramiento de la red vial cantonal mediante la construcción de		

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	unicapa en calles urbanas de Hojancha Y CALLES URBANAS PUERTO CARRILLO 1,5 km.	Verificando que los mismos cumplan las calidades necesarias solicitadas en la licitación.
	Mejoramiento de la red vial cantonal mediante la construcción de cuneta y paso de alcantarilla en bosques del lago.	
	Mejoramiento de la red vial cantonal mediante construcción de Cordón y caño calles urbanas de HOJANCHA.	
	Mejoramiento de la red vial cantonal mediante la construcción de cuatro cabezales en el Cantón de Hojancha.	
	Mejoramiento de la red vial cantonal mediante la colocación de alcantarilla de obra mayor distrito monte romo (entronque r.n 902 - cuesta roja).	
	Rehabilitación de estructura peatonal Osilante (puente de hamaca) Ent.158-Betania 5-11-008.	
	Rehabilitación de estructura peatonal Osilante (puente de hamaca) El Jobo ent. 158. 5-11-135.	
	Rehabilitación en rutas cantonales de Hojancha. Distritos Hojancha, huacas, monte romo, Matambú y puerto carrillo. Modalidad: contratación y administración.	
	Demarcación vial, así como accesorios para la seguridad vial en calles del cantón de Hojancha, presupuesto 2020.	
	Mejoramiento de camino vecinal Huacas C5-11-018,Hojancha (entronque Ruta cantonal 024) a esta. 5+000, Cantón de Hojancha - BID.	
	Mejoramiento de la red vial cantonal mediante la construcción de unicapas en ruta 5-11-001 La Ceiba- Matambú.	
	Con respecto al análisis de riesgo de desastre para proyectos de inversión, solamente se tienen mapeados los lugares de mayor riesgo para la ejecución de proyectos no un plan de riesgo o desastre	
	Se tienen localizados los puntos de mayor riesgo y se priorizan.	Generar un plan de gestión del riesgo.
Comercio y Servicios	Las acciones que realiza la Municipalidad como parte de la promoción del comercio y servicio del Cantón, se resalta las ayudas a microempresarias por medio de la OFIM. Sin embargo, no se cuenta con proyectos de protección y recuperación	Plantear una estrategia para la comercialización de los productos pecuarios producidos en el cantón Coordinación interinstitucional.

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	del comercio y servicios en casos de desastre.	
Servicios públicos básicos	La Municipalidad de Hojancha no cuenta con programas para el desarrollo de servicios públicos relacionados a acueductos, energía, transporte público u asistencia técnica. Sin embargo, para el servicio de Recolección, tratamiento, valorización y disposición final de residuos sólidos, la municipalidad sí desarrolla el Programa de Bandera Azul Ecológica, que incide directamente en la calidad del servicio, principalmente con el componente de educación ambiental, en donde se abarcan múltiples temáticas como cambio climático, manejo ecológico de residuos, recurso hídrico, arborización, entre otros.	Realizar un diagnóstico y coordinación interinstitucional con los actores sociales vinculados en la prestación de los servicios públicos en el cantón, con el objetivo de visualizar una posible agenda de trabajo, que mejore las condiciones de la prestación del servicio.
	La municipalidad de Hojancha brinda los siguientes servicios: 1-Aseo de vías 2-Parque 3-Cementerio 4-Recolección, tratamiento, valorización y disposición final de residuos sólidos, bajo contratación la parte de recolección y disposición final, y directamente la de clasificación y valoración de reciclables.	1-Aseo de vías: Mantener actualizadas las cargas de trabajo en época seca y lluviosa, en función de los nuevos segmentos de cordón y caño que construya la UTGV. Esto con el fin de conocer el momento exacto y el respaldo económico para nuevas contrataciones y aumentar a 3 colaboradores que atienden el servicio. Esto permitiría mantener la limpieza de las áreas servidas. 2-Parques: El mantenimiento del parque es adecuado, infraestructuralmente permite el desarrollo de actividades lúdicas y recreacionales, la mejoría podría ir relacionada con la promoción de actividades lúdicas para la atención de diferentes grupos sociales. 3-Cementerio: Establecer un plan de trabajo en conjunto con el colaborador del servicio y la comisión del concejo municipal que vela por la administración del cementerio. 4-Recolección, tratamiento, valorización y disposición final de residuos sólidos: Alcanzar el 100% de la cobertura del servicio de recolección de residuos ordinarios, así como implementar la recolección selectiva por rutas al menos con el 50% de cobertura.
	Con base en lo predispuesto en la Ley Nº 8488 y el Decreto Nº 37623 –	Coordinación interinstitucional e interdepartamental. Y

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	PNOT 2012-2040, la Gestión del Riesgo a futuro requerirá de su adopción, transversalización e inclusión en todas las herramientas municipales vinculadas a la planificación del desarrollo y del Ordenamiento del Territorio, con especial urgencia en las siguientes: • Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL) • Plan Estratégico Municipal (PEM) • Plan Anual Operativo (PAO) • Planes Reguladores Cantonales (PRC) • Planes de Ordenamiento Territorial (POTs) • Planes de Contingencia Según Amenaza (PCSA) • Guías de Proyectos de Inversión Pública.	contratación de profesional. Incluir la perspectiva de Gestión de Riesgo en los instrumentos estratégicos y operativos de las municipalidades: • Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL) • Plan Estratégico Municipal (PEM) • Plan Anual Operativo (PAO) • Planes Reguladores Cantonales (PRC) • Planes de Ordenamiento Territorial (POTs) • Planes de Contingencia Según Amenaza (PCSA) • PRC PLAN REGULADOR CANTONAL/COSTERO.
	No existen planes de contingencia para la continuidad de los servicios que la municipalidad brinda, por lo cual deben ser contemplada su construcción.	Nombramiento de Comisión y elaborar Planes de Contingencia Según Amenaza (PCSA), bajo el asesoramiento de las dependencias de la CNE.

3.5.9 Área Estratégica de Infraestructura Vial: Síntesis de la Situación Actual y Propuestas

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

CUADRO # 22 Síntesis de situación actual y propuestas en torno a la Infraestructura Vial

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
Plan de Conservación, Desarrollo, Mantenimiento y Seguridad de la Red Vial Cantonal	Se maneja políticas y criterios para el orden de prioridad.	Desarrollo de un nuevo plan para el 2021.
	La municipalidad ejecuta el plan quinquenal oportuna y pertinentemente a lo largo del cantón cumpliendo políticas de acción.	Sensibilizar y capacitación al concejo municipal en el uso del plan quinquenal, para la adecuada ejecución de los recursos de la Ley 8114 y 9329.
	La coordinación es baja puesto que la rotación con los encargados de las rutas nacionales es muy alta.	Gestión centralizada en CONAVI.
	No existe Coordinación Intercantonal en vialidad.	Se requiere gestión política.
	En relación al análisis de riesgo de desastre para el desarrollo de la infraestructura vial, en el Plan se establecen rutas con peligrosidad de	Actualización de inventario de caminos, con priorización y de riesgo.

	SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SÍNTESIS DE PROPUESTAS
	atención puesto a que sus pendientes presentan particularidades.	
	Se manejan dinero para casos de ejecución inmediata la cual se colocan tuberías quebradas donde se necesitan en caso de desastres.	Ejecución del presupuesto destinado para casos de emergencia.
	En el plan se indican las rutas de evacuación alternas.	Actualización del plan específicamente en las rutas de evacuación.

CAPITULO IV: Estrategia para el Desarrollo Municipal de Mediano Plazo

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 de Desarrollo Humano Local 2014-2024 formulado por la ciudadanía y acogido por el Concejo Municipal de Hojancha. La formulación de la presente estrategia incluye aspectos para mejorar la gestión de la institución, tales como la visión, misión, valores y principios; asimismo desarrolla para cada área estratégica de la gestión municipal, las políticas, objetivos y líneas de acción que guiarán en el próximo quinquenio a la municipalidad en su operatividad.

4.1. La Visión municipal

La visión es la declaración sobre la cual la Municipalidad se figura en el 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, así como el reto institucional para alcanzar la Misión. Se debe de expresar las aspiraciones y valores fundamentales con que cuenta la Institución. La visión permite trabajar con direccionalidad, para poder ser una municipalidad capaz de responder a las demandas y potencialidades del cantón.

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

- a) La normativa en torno al régimen municipal,
- b) El perfil o estado de situación de la municipalidad,
- c) 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 de Desarrollo Humano Local 2014-2024.

Partiendo de lo indicado anteriormente, para el 2024 la visión de la Municipalidad de Hojancha es la siguiente:

"Ser un gobierno local líder en desarrollo sostenible, que gestiona oportunidades equitativas para toda la población del cantón de Hojancha, procurando la coordinación interinstitucional a fin de garantizar calidad de vida a la ciudadanía".

4.2. La Misión municipal

La misión le permite a la Municipalidad 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. Es importante que la misma haga referencia al tipo y características de los servicios que se brindarán según la demanda social; de igual manera, es necesario que exprese sus particularidades/ su identidad, lo que hace, para qué lo hace y por qué, para ser reconocida en el entorno que se desarrolla la Institución, así como la responsabilidad política y social que se tiene como gobierno local.

Por lo cual, la Misión definida para la Municipalidad de Hojancha durante el periodo del 2020 al 2024, se muestra a continuación:

"Somos un gobierno local que promueve el desarrollo sostenible del Cantón mediante una gestión planificada y eficiente para satisfacer las demandas de los habitantes".

4.3. Los valores y principios que guían el PEM Hojancha 2020-2024

Asumir la noción de desarrollo humano como guía del desarrollo integral del cantón y de la acción municipal, implica un compromiso y una práctica orientada para generar condiciones que promueva el acceso a oportunidades, fortalecimiento de las capacidades humanas en un contexto de libertad y de reconocimiento de las especificidades, historia, particularidades y vocación de cada territorio.

En este sentido interesa direccionar el aporte de la Municipalidad hacia el desarrollo del Cantón, la búsqueda del Desarrollo Humano debe tener aliados institucionales como lo son los valores y principios, con el fin que los mismos sean guías para la Municipalidad.

Conceptualizar dichos aliados facilita la comprensión de la estrategia municipal, por lo cual, se considerarán los valores como cualidades, características deseables o esperables en el comportamiento individual y social de las personas y sus instituciones, y son culturalmente construidos y transmitidos. Para el caso de los principios se comprenderán como actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción/práctica que permite concretar, materializar determinados valores, es decir, los principios son un nivel de operacionalización o forma de "aterrizaje" de los valores.

4.3.1 Valores

- a) **Excelencia:** Garantizar la obtención de los objetivos promoviendo una mejora continua en el quehacer institucional.
- b) **Compromiso:** Concientizar sobre la importancia y el deber de cumplir con cada tarea en función del aporte individual al logro de las metas institucionales.
- c) **Probidad:** Tener un comportamiento íntegro en el desempeño de sus labores.
- d) **Trabajo en equipo:** Mantener una coordinación intra e interdepartamental caracterizada por la comunicación asertiva que propicie un clima organizacional óptimo para el correcto desempeño laboral.
- e) **Participación ciudadana:** Hacer partícipe a los ciudadanos de la gestión municipal.
- f) **Igualdad:** Distribuir los recursos y oportunidades de manera equitativa e inclusiva.

4.3.2 Principios

- a) **Principio de optimización, eficacia y eficiencia:** Utilización razonable de los recursos entregados para obtener el mejor resultado posible con los mismos.
- b) **Principio de pertenencia:** Compromiso con el quehacer individual para alcanzar las metas institucionales.
- c) **Principio de honestidad:** Mantener una conducta recta en el ejercicio de las labores encomendadas.
- d) **Principio de honradez:** Desempeñarse de manera justa ante cualquier eventualidad que se presente en el desarrollo de sus funciones.
- e) **Principio de solidaridad:** Brindar el apoyo o colaboración requerida para el alcance de los objetivos institucionales.
- f) **Principio de respeto:** Reconocer las diferencias de cualidades, capacidades y responsabilidades en cada colaborador sin minimizar su importancia dentro de la institución.
- g) **Principio de tolerancia:** Aceptación de la singularidad de cada colaborador, sin discriminación como parte del equipo de trabajo.

- h) **Principio de empatía:** Comprender las emociones y sentimientos en cada colaborar.
- i) **Principio de transparencia:**Facilitar información, clara, precisa y concisa referente a la gestión municipal.
- j) **Principio de rendición de cuentas:**Informar sobre el uso de los recursos y desempeño de las labores encomendadas, así como permitir la retroalimentación al respecto por parte de la ciudadanía.
- k) **Principio de equidad de género:** Brindar a los habitantes las mismas condiciones, oportunidades, recursos y servicios.
- l) **Principio de justicia social:**Promover el respeto igualitario de los derechos y obligaciones de la población.

A continuación, se muestra el cuadro con los valores y principios determinados como aliados para la gestión correcta de la Municipalidad de Hojanca durante el quinquenio venidero,

CUADRO # 23 Valores y principios que guían el plan estratégico municipal

Valores	Principios
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de optimización, eficacia y eficiencia.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de pertinencia.
Probidad	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de honestidad. • Principio de honradez. • Principio de solidaridad.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de respeto. • Principio de tolerancia. • Principio de empatía.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de transparencia. • Principio de rendición de cuentas.
Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de equidad de género. • Principio de justicia social.

4.4. Objetivo general del PEM

La realización del presente Plan Estratégico Municipal tiene como propósito lo siguiente:

"Desarrollar una herramienta de planificación institucional de mediano plazo que permita maximizar la gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos para alcanzar un desarrollo sostenible del Cantón".

4.5. Políticas, objetivos y líneas de acción del PEM 2020-2024

La definición de políticas, objetivos y líneas de acción para cada área estratégica municipal busca garantizar que exista 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. Primeramente, se definirán dichos conceptos para un mayor entendimiento de lo expuesto,

- a) **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, por eso es que constituyen el puente para articular la visión, misión, valores y principios con los objetivos y acciones.
- b) **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.

- c) **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 de Desarrollo Municipal:

CUADRO # 24 Área estratégica de Desarrollo Institucional: Políticas, objetivos y líneas de acción

<p>Políticas: Mejorar el protagonismo de la Municipalidad en el desarrollo cantonal mediante el fortalecimiento Institucional. Procurar una mejor calidad de vida de los habitantes, fortaleciendo los ingresos de la gestión tributaria municipal. Incursionar en el proceso de virtualidad en los procesos de información interna y externa de la institución. Que los espacios y lugares de trabajo tengan las condiciones idóneas que garanticen la salud de las personas que colaboran en los diferentes procesos de la gestión municipal. Mantener las bases de datos de la institución actualizadas, así como también el equipo de cómputo que cumpla con los estándares necesarios. Fomento de la transparencia y la rendición de cuentas en la Gestión Municipal.</p>

<p>Objetivo Estratégico Promover la mejora continua en los distintos procesos internos de la municipalidad para atender y satisfacer las necesidades de la ciudadanía.</p>
--

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Mejorar los procesos de comunicación, interacción y transparencia del gobierno local para la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación trimestralmente a través de diferentes medios, para incrementar el ingreso por cobro de impuestos y servicios municipales. • Implementar estrategias de comunicación mediante la página web institucional, redes sociales (Facebook Institucional y de la OFIM) para mantener informada a la ciudadanía del acontecer

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
	<p>municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cobro, mediante el uso de mensaje de texto con información de impuestos y servicios. • Llevar a cabo la rendición de cuentas en un lugar público, con mayor capacidad de asistencia. • Adquisición de un vehículo para el facilitar los servicios que brinda la administración.
<p>Elaborar los procedimientos, manuales y reglamentos que mejoren la gestión interna municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de manuales y reglamentos internos que permitan orientar las labores y los procedimientos a ejecutar en cada departamento de la municipalidad. • Divulgación de los manuales y procedimientos a todos los colaboradores de la Institución. • Ejecución de los manuales y reglamentos en cada departamento. • Elaboración de la política salarial y estudios de viabilidad financiera
<p>Automatizar los procesos internos mediante la maximización del sistema de información integrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del encargado del departamento de Tecnologías de Información. • Diseño e implementación de módulos complementarios en el sistema informático integrado adquirido, donde se involucren a todos los departamentos en el proceso interno. • Actualizar el Sistema integrado de administración Financiero Tributario (SIAFT) para que permita realizar la medición más exacta con la información que ya se tiene integrada y trabajando con los demás módulos.
<p>Diseñar una estrategia para aumentar los ingresos municipales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la actualización de tablas de valores y base de datos en el Departamento de Catastro para optimizar el cobro del IBI. • Revisión y actualización de la Ley de Patentes Municipales. • Elaboración de una estrategia de cobro acorde al contexto municipal para mejorar la eficiencia y eficacia en la recaudación. • Depuración anual de los montos incobrables para trabajar con proyecciones de ingresos más certera.
<p>Determinar un programa de capacitación, para potencializar las competencias y habilidades del talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un diagnóstico con la participación de la totalidad de colaboradores, para identificar los temas y áreas que requieran ser reforzadas con capacitación. • Asignación presupuestaria de acuerdo con la capacidad económica de la Municipalidad. • Implementar el programa de capacitación al personal municipal, para el mejor desempeño en las labores que se desarrollan.
<p>Mantener actualizadas y en ejecución las herramientas de planificación institucional que permitan medir el desempeño organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo una autoevaluación del desempeño a cada departamento trimestralmente, para tener la certeza de la efectividad de la planificación y de esta forma tomar las medidas necesarias y si fuera del caso hacer una corrección de la desviación. • Aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional a nivel municipal.
<p>Disponer de un sistema de planificación institucional que garantice el logro de los objetivos de desarrollo del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un complemento al módulo de Planificación que permita llevar el control del logro de objetivos y metas establecidas por la Institución mediante el seguimiento y la evaluación.

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal en tema de formulación y administración de proyectos.
Implementación de Sistema Integrado de Compras Públicas en la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal municipal sobre el sistema, para realizar el trámite adecuadamente. • Divulgación a los diferentes proveedores municipales de los cambios que enfrenta la institución, ante las diversas adquisiciones de la entidad, para que sean capaces de capacitarse y poder participar en el proceso como hasta la fecha. • Ejecución del sistema de compras en línea (SICOP)
Contar con herramientas que le permitan a la Institución una mejor prevención, mitigación y gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación para la elaboración y actualización de los análisis de amenazas, vulnerabilidades y capacidades (AVC) para cada distrito del Cantón.

CUADRO # 25 Área Estratégica Equipamiento: Políticas, objetivos y líneas de acción

<p>Políticas: Ejecutar acciones para el rescate y uso de espacios públicos del cantón. Garantizar la infraestructura y servicios necesarios para una accesibilidad de forma inclusiva a la población.</p>
--

<p>Objetivo Estratégico Garantizar el cumplimiento institucional de las acciones para el rescate y uso adecuado de los espacios públicos con base en los requerimientos de los ciudadanos del cantón.</p>
--

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Promover la construcción de infraestructura y dotación de servicios en apoyo al desarrollo comunal.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la gestión que realizan organizaciones comunales ante instituciones, para facilitar el trámite y financiamiento de obras comunales. • Ejecución de proyectos para dotar espacios públicos tales como salones comunales, plazas de deportes y parques. • Coordinación con entes externos para la atracción de inversión para el equipamiento del cantón.
Mejorar los espacios públicos a nivel del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación en los diseños de obras los componentes para el cumplimiento de la ley 7600. • Ejecución de las obras respetando los diseños incorporando los criterios de accesibilidad de la ley 7600. • Inversión de recursos en restaurar, recuperar y embellecer infraestructura y equipamiento comunal (parques, playa, infraestructura deportiva, aceras, mercado, parada de buses, red de cuidado, salones comunales, acueductos, internet). • Realizar el registro de propiedades municipales que actualmente no cuentan con escritura pública. • Elaboración de un inventario actualizado de terrenos municipales y espacios públicos.
Fortalecer la inversión pública para desarrollar infraestructura rural que facilite el acceso a servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un diagnóstico a nivel cantonal para identificar las necesidades de inversión en equipamiento, conjuntamente con las ADI y comité cantonales.

públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de inversión en equipamiento con base en las necesidades reflejadas en el diagnóstico.
Mejorar el equipamiento y las condiciones para la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborando un mapeo para la instalación de posibles albergues. • Habilitando un espacio físico para almacenamiento de suministros (bodegas). • Inversión en salones comunales u otros que permitan el uso de estos como posibles albergues en caso de emergencia.

CUADRO # 26 Área Estratégica Medio Ambiental: Políticas, objetivos y líneas de acción

<p>Política Impulsar el uso racional de los recursos naturales locales en conjunto con el ordenamiento territorial y político del Cantón, considerando como eje prioritario la sostenibilidad: un ambiente sano y ecológicamente equilibrado con equidad social.</p>

<p>Objetivo Estratégico Facilitar la gestión ambiental en el cantón, con un enfoque de manejo integral y responsable de los recursos naturales, desechos y riesgos con el fin de garantizar el patrimonio natural para las presentes y futuras generaciones.</p>

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Promover el adecuado manejo de los residuos de acuerdo con la normativa vigente.	<p>Con respecto a Residuos Sólidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de campañas de recolección de residuos no tradicionales. • Creación de un programa de tratamiento de residuos orgánicos en las viviendas del cantón de Hojancha. • Mejoramiento, mantenimiento y equipamiento continuo del centro de recuperación de residuos valorizables. • Realización de rutas de recolección de residuos valorizables en los distritos del cantón de Hojancha. <p>Con respecto a Residuos líquidos y gaseosos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las instituciones pertinentes para trabajar el adecuado tratamiento de residuos líquidos y gaseosos. • Coordinación con instituciones y comunidad para efectuar biojardinerías individuales y comunales para el saneamiento del agua.
Fortalecer las capacidades de gestión para la prevención, mitigación y riesgo socioambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de talleres y/o capacitaciones con el fin de fomentar la educación ambiental. • Implementación de compras municipales que sean amigables con el ambiente.
Promover la gestión sostenible de los recursos naturales con el propósito de contribuir con la conservación del patrimonio natural.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las instancias pertinentes para que apoyen las tareas de inspección, seguimiento y control ambiental. • Realizar medidas de mitigación ante el cambio climático como reforestación, limpieza de ríos y eliminación de vertederos.
Trabajar con las herramientas de planificación para la gestión ambiental del Cantón	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) del cantón de Hojancha. • Puesta en marcha del PGIRS.

CUADRO # 27 Área Estratégica De Ordenamiento Territorial: Políticas, objetivos y líneas de acción

Política:
Promover el ordenamiento territorial de acuerdo con las condiciones geográficas, socioeconómicas y ambientales, para la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio, a través de la participación ciudadana.

Objetivo Estratégico
Gestionar la aprobación e implementación de planes de ordenamiento territorial urbano y costero que garanticen un crecimiento ordenado y planificado del territorio.

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Gestionar la propuesta del plan regulador urbano, para su posible aprobación y posterior implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos necesarios para la contratación de servicios para la elaboración de los estudios de la variable ambiental, propuesta de zonificación, audiencia pública, revisión y publicación en la gaceta. • Conformación de la comisión municipal de plan regulador. • Brindando seguimiento a los procesos de aprobación
Gestionar la propuesta del plan regulador costero, para su aprobación e implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proceso de contratación para la actualización de los estudios de la variable ambiental, propuesta de zonificación, audiencia pública, revisión y publicación en la gaceta. • Conformación de la comisión municipal de plan regulador. • Implementando el plan regulador costero.
Ejercer una adecuada fiscalización y control sobre el desarrollo urbanístico del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la disponibilidad de un inspector para realizar un adecuado control constructivo y de los fraccionamientos de terrenos (visados). • Asignación de un vehículo en mayor disponibilidad para realizar el control del desarrollo urbano.
Promover un plan de capacitación y actualización anual sobre el uso de herramientas para la adecuada gestión de los planes de ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Participación a diversos cursos y capacitaciones para los funcionarios encargados de la comisión de planes reguladores. • Equipamiento de las herramientas tecnológicas adecuadas para mejorar las capacidades en la gestión del ordenamiento del territorio.

CUADRO # 28 Área Estratégica de Política Social Local: Políticas, objetivos y líneas de acción

Políticas
Contribuir al mejoramiento de las condiciones de igualdad y equidad de género en el cantón, con el fin de disminuir las brechas sociales y de género.
Promover el desarrollo social, a través de procesos participativos e inclusivos a través del trabajo interinstitucional.

Objetivo Estratégico
Potenciar la política social del cantón con el propósito de fortalecer el tejido organizativo, la población en condición de vulnerabilidad, así como los principios de equidad, igualdad y accesibilidad, garantizando a la población un desarrollo integral.

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Promover los derechos de la mujer para minimizar la violencia y potencializar el desarrollo del género.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y orientación de personas usuarias a través del servicio de la OFIM. • Coordinación interinstitucional para la atención integral de los derechos de la mujer y atención de la violencia de género. • Desarrollo de procesos de capacitación/formación dirigidos a las mujeres del cantón sobre derechos de las mujeres. • Desarrollo de ferias de derechos. • Participación en redes y comisiones locales para el abordaje de la atención y prevención de la violencia contra la mujer y sus derechos. • Organización y participación activa de fechas conmemorativas relacionadas con la prevención de la violencia de género.
Facilitar procesos de formación orientados a líderes y lideresas comunales para que atiendan de manera integral las necesidades de desarrollo del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de espacios de reuniones informativas con los miembros del Concejo Municipal en temas de interés institucional. • Identificación de líderes, lideresas y personas con capacidades diferenciadas y su respectiva necesidad de capacitación mediante procesos articulados con instituciones públicas y privadas.
Impulsar la organización social como base para la participación ciudadana y el desarrollo comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación interinstitucional mediante la reactivación del Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional CCCI. • Participación activa y permanente en comisiones locales interinstitucionales como (CILOVIS, ILAIS, JPNA, RECAFIS, RED VCM, entre otras).
Fortalecer la coordinación interinstitucional con el fin de coadyuvar en vivienda, salud, pobreza, educación, recreación, deporte, identidad y cultura en beneficio de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> • Captación y asignación de recursos técnicos, económicos y capital humano en alianza con entidades públicas y privadas. • Mantener la participación en las redes y comisiones presentes en el cantón.

CUADRO # 29 Área Estratégica Desarrollo Económico Local: Políticas, objetivos y líneas de acción

<p>Políticas Promover el desarrollo económico local a través de proyectos y acciones conjuntas con los diversos actores sociales del cantón. Generar mejores condiciones para la formación de pequeñas y medianas empresas.</p>
--

<p>Objetivo Estratégico Facilitar el desarrollo económico a través de proyectos y acciones conjuntas con los diversos actores sociales del cantón. Generar mejores condiciones para la formación de pequeñas y medianas empresas.</p>
--

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Promover la empresariedad local con el propósito de fomentar la empleabilidad y la generación de riqueza.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a usuarios sobre los servicios de la OFIM en procesos de formación empresarial para personas emprendedoras del cantón. • Gestión de recursos técnicos y financieros de instituciones públicas y privadas para que las personas emprendedoras del cantón

	<p>accedan a ellos, por ejemplo: Fomujer, Ideas Productivas, Pronae, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de procesos formativos en temas de gestión empresarial dirigido a las personas empresarias del cantón. • Gestión de ferias empresariales. • Activación y permanencia de la feria del agricultor únicamente con emprendedores del cantón. • Participación activa en el programa “Microempresas de reparación manual”, de la red vial cantonal.
Facilitar los procesos de diversificación productiva con el propósito de generar ventajas competitivas cantonales.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de una alianza con el MEIC y otras instituciones pertinentes para establecer una ruta de atención al ecosistema empresarial del cantón de Hojancha que permita brindar una estrategia integral de trabajo.
Fomentar la atracción de inversiones mediante la valorización de activos territoriales del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de alianzas público privadas para capacitar a emprendedores de la zona, dedicados al sector turismo y cultura, con el fin de potencializar los recursos de atracción con que cuenta el Cantón.
Fortalecer los procesos de seguridad ciudadana y comunitaria para la disminución de la incidencia de delincuencia, violencia y consumo de drogas.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en las diferentes redes y comisiones del cantón que se enfoquen en la prevención de la violencia, seguridad ciudadana, entre otras para la ejecución de proyectos en estas áreas.

CUADRO # 30 Área Estratégica De Servicios: Políticas, objetivos y líneas de acción

<p>Política Generar servicios públicos de calidad de manera continua y con amplia cobertura, propiciando altos niveles de satisfacción de los usuarios y mejorando la competitividad del cantón de Hojancha.</p>

<p>Objetivo Estratégico Mejorar la eficiencia, eficacia, cobertura y calidad de los servicios públicos para contribuir a la gestión ambiental del cantón.</p>
--

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Mantener actualizadas las tasas asociadas a los servicios públicos prestados por la municipalidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar anualmente un censo para actualizar los usuarios de los servicios (cordón y caño, mantenimiento de parques, recolección de basura) en coordinación con el Departamento de Catastro. 2. Determinación de un método financiero para actualizar las tasas de los servicios públicos prestados en coordinación del Departamento de Cobros. 3. Actualización anual de las tasas de los servicios públicos prestados por la municipalidad.
Disponer de herramientas informáticas que mejoren la prestación de los servicios públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación con el encargado del Departamento de Informática para obtener herramientas que mejoren la operabilidad de los servicios y el cobro de estos.
Incrementar la cobertura en la prestación de servicios públicos a	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de la ruta de recolección de residuos ordinarios en el distrito de Matambú.

nivel distrital.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Incorporación del servicio de recolección de residuos valorizables en el cantón de Hojancha. 3. Ampliación de la ruta de limpieza de cordón y caño con forme se realicen por parte de UTGV.
------------------	---

CUADRO # 31 Área Estratégica de Infraestructura: Políticas, objetivos y líneas de acción

<p>Políticas</p> <p>Desarrollar infraestructura vial básica completa en las principales calles y los centros poblacionales de cada distrito.</p> <p>Garantizar el mantenimiento rutinario de la red vial cantonal principalmente a las rutas con acceso a lugares con concentración de población y zonas con conexión intercantonal.</p> <p>Invertir recursos en la conservación, desarrollo y seguridad vial basados en un programa evolutivo que permita el mejoramiento constante y progresivo de la red vial cantonal.</p> <p>Rehabilitar calles alternas en zonas turísticas, centros de población y otras zonas productivas.</p>

<p>Objetivo Estratégico</p> <p>Desarrollar la infraestructura vial cantonal que responda a las necesidades productivas y de inversión, con el propósito de elevar la competitividad cantonal.</p>
--

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Propuestas
Ejecutar proyectos para la construcción, reconstrucción y mantenimiento de la red vial cantonal incluyendo una adecuada señalización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución del mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación, reconstrucción y seguridad vial de la red vial cantonal debidamente inventariada asegurando la movilidad de las personas, productos y acceso a los servicios básicos. 2. Coordinación con el CONAVI y el MOPT para la construcción, reconstrucción y mantenimiento de rutas nacionales. 3. Coordinación con entes externos para la atracción de inversión en la red vial cantonal de Hojancha.
Realizar un mantenimiento óptimo preventivo y correctivo de la red vial cantonal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución del mantenimiento de la red vial cantonal con una priorización de centros de población, zonas turísticas y productivas.
Tener vigente un plan quinquenal para la debida ejecución de los recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del inventario vial cantonal 2. Actualización del plan quinquenal para la debida ejecución de los recursos dispuestos por la Ley 8114 y 9329. 3. Ejecución del Plan Quinquenal para el siguiente periodo. 4. Elaboración de un plan de acción para la atención de rutas deterioradas en caso de emergencias por desastres naturales.
Promover proyectos viales participativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación de la UTGV en la rendición de cuentas institucional. 2. Promoción de la participación ciudadana en el desarrollo de acciones enfocadas a la Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal. 3. Coordinar con los comités de caminos y los concejos de distritos para el conocimiento y atención de las necesidades de cada comunidad o distrito, mediante reuniones, charlas, entre otras.

CAPITULO V: Instrumentos de seguimiento y evaluación del PEM

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

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

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

5.1. Elementos para el seguimiento del PEM

Dado que para cada área estratégica municipal se definieron políticas, objetivo estratégico, objetivos específicos y líneas de acción, es necesario complementar dicho trabajo 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 detallarán 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; es importante definir dichos elementos,

- a) 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.
- b) 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

- c) . **Lossupuestos 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.

Una vez definidos dichos elementos, se muestra a continuación se presenta puede ser ajustado a medida que se avance en el proceso de ejecución del mismo, y en estas matrices permiten consignar toda esta información de manera resumida:

CUADRO # 32 Matriz De Seguimiento: Área Desarrollo Institucional Municipal

Políticas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el protagonismo de la Municipalidad en el desarrollo cantonal mediante el fortalecimiento Institucional. • Procurar una mejor calidad de vida de los habitantes, fortaleciendo los ingresos de la gestión tributaria municipal. • Incursionar en el proceso de virtualidad en los procesos de información interna y externa de la institución. • Que los espacios y lugares de trabajo tengan las condiciones idóneas que garanticen la salud de las personas que colaboran en los diferentes procesos de la gestión municipal. • Mantener las bases de datos de la institución actualizadas, así como también el equipo de cómputo que cumpla con los estándares necesarios. • Fomento de la transparencia y la rendición de cuentas en la Gestión Municipal. 	
Objetivo Estratégico:	
Promover la mejora continua en los distintos procesos internos de la municipalidad para atender y satisfacer las necesidades de la ciudadanía.	

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Mejorar los procesos de comunicación, interacción y transparencia del gobierno local para la ciudadanía.	4 divulgaciones de gestión de cobro anuales realizadas al 2021.	Copias de la información divulgada.
	Estrategia de comunicación en ejecución al 2023.	Página Web y redes sociales con publicaciones actualizadas.
	Mensajería de texto implementada para la gestión del cobro al 2021.	Informes anuales de la cantidad de textos enviados sobre la gestión de cobro.
	Cambio de sede para la rendición de cuenta al 2021.	Registro fotográfico de las rendiciones de cuenta, Publicación en la gaceta del lugar.
	Vehículo disponible para los servicios de la administración al 2024	Vehículo en físico.
Elaborar los procedimientos, manuales y	Al 2020 se tiene elaborada la herramienta de evaluación del desempeño el manual de puestos,	Documentos terminados.

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
reglamentos que mejoren la gestión interna municipal.	funciones y competencias. Al 2020 se tiene elaborada y aprobada la propuesta del reglamento autónomo de la Municipalidad. Al 2021 se tienen elaborados los manuales de inducción al nuevo funcionario, reclutamiento y selección de personal. Al 2022 se tienen elaborados los manuales de procedimientos por departamentos. Al 2024 se tiene elaborada y aprobada una política salarial y los estudios de viabilidad financiera.	
	Talleres de divulgación con el personal correspondiente para conocer los manuales y reglamentos al 2024.	Registro fotográfico, lista de asistencia al taller.
	Puesta en marcha de los manuales y reglamentos al 2024.	Informes de cumplimiento.
Automatizar los procesos internos mediante la maximización del sistema de información integrado.	Todos los departamentos trabajando en el sistema integrado municipal al 2024.	Módulos activados.
	1 Encargado del departamento de TI al 2020.	Contrato firmado.
Diseñar una estrategia para aumentar los ingresos municipales.	Tablas de valores y bases de datos del departamento de bienes inmuebles a partir del 2020.	Actualización en el sistema.
	Elaboración y aprobación del reglamento de patentes al 2022.	Publicación en la gaceta.
	Propuesta para reformas de los artículos 15 y 4 de la Ley patentes presentada al 2024.	Proyecto de Ley presentado
	Estrategia de cobro implementada al 2022.	Informe de ejecución.
	1 Depuración de un 25% de datos en los montos incobrables al año a partir del 2021.	Función realizada en el sistema generando un reporte.
Determinar un programa de capacitación, para potenciar las competencias y habilidades del talento humano.	1 Diagnóstico de temas para capacitación al 2022.	Documento final.
	1 Cuenta para capacitación con contenido presupuestario al 2023	Presupuesto anual.
	1 Programa de capacitación implementado al 2023.	Documento final, informe de ejecución.
Mantener actualizadas y en ejecución las herramientas de planificación institucional que permitan medir el desempeño	4 autoevaluaciones del desempeño al año, realizadas por departamento al 2021.	Informes finales.
	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional implementado al 2023.	Sistema implementado.

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
organizacional.		
Disponer de un sistema de planificación institucional que garantice el logro de los objetivos de desarrollo del cantón.	Módulo SIAFde Planificación completo al 2023.	Modulo en el sistema integrado. Reporte del sistema.
	1 Capacitación completa en el tema de formulación y administración de proyectos a encargados de ejecutar proyectos al 2022.	Registro fotográfico de capacitación, lista de asistencia, síntesis de la capacitación.
Implementación de Sistema Integrado de Compras Públicas en la Municipalidad.	1 Capacitación completa al personal involucrado en compras sobre el SICOP al 2020.	Registro fotográfico de capacitación, lista de asistencia, síntesis de la capacitación.
	1 Campaña de información del cambio de sistema de compras de la Municipalidad para proveedores al 2020.	Registro de información divulgada.
	Puesta en marcha de SICOP apartir del 2020.	SICOP implementado. Certificación.
Contar con herramientas que le permitan a la Institución una mejor prevención, mitigación y gestión de riesgos.	1 Análisis AVC para cada distrito actualizado al 2024.	Documento final.

CUADRO # 33 Matriz De Seguimiento: Área Equipamiento Cantonal

<p>Políticas: Ejecutar acciones para el rescate y uso de espacios públicos del cantón. Garantizar la infraestructura y servicios necesarios para una accesibilidad de forma inclusiva a la población.</p> <p>Objetivo Estratégico: Garantizar el cumplimiento institucional de las acciones para el rescate y uso adecuado de los espacios públicos con base en los requerimientos de los ciudadanos del cantón.</p>

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Promover la construcción de infraestructura y dotación de servicios en apoyo al desarrollo comunal.	Al menos cinco obras comunales al año realizada con apoyo brindado por el personal de la Municipalidad a partir del 2021.	Informe de labores.
	Al menos cinco proyectos anuales para dotar espacios públicos a partir del 2021.	Informe de labores, registro fotográfico, documento del proyecto.
	Al menos una coordinación con entes externos para atraer inversión en equipamiento al 2024.	Documentos de coordinación (Oficios, fichas técnicas de proyectos, correos, entre otros).
Mejorar los espacios públicos a nivel del cantón.	Todos los diseños de obras con componentes de la Ley 7600 al 2024.	Diseños de obras.
	Todas las obras ejecutadas en cumplimiento a la Ley 7600 al 2024.	Expediente de las obras.

	Recursos destinados a restaurar, recuperar y embellecer infraestructura y equipamiento cantonal al 2024.	Ejecución presupuestaria.
	Registro de propiedades municipales que no tienen escritura pública al 2022.	Documento de registro.
	Inventario de terreno municipales y espacios públicos al 2021.	Documento de inventario actualizado.
Fortalecer la inversión pública para desarrollar infraestructura rural que facilite el acceso a servicios públicos	1 Diagnostico sobre las necesidades en equipamiento a nivel cantonal al 2022.	Documento del diagnóstico final.
	1 Plan de inversión en equipamiento al 2024.	Documento del Plan.
Mejorar el equipamiento y las condiciones para la gestión de riesgos	1 Mapeo con los posibles albergues del Cantón a utilizar en caso de emergencias al 2021.	Documento del Mapeo
	1 Bodega habilitada para almacenamiento de suministros para casos de emergencias al 2024.	Bodega habilitada
	Al menos un proyecto de equipamiento a salones comunales u otros sitios al año, para que funcionen como albergues al 2022.	Proyecto ejecutado, documento de la ficha del proyecto, registro fotográfico.

CUADRO # 34 Matriz De Seguimiento: Área Desarrollo Medio Ambiente

<p>Política: Impulsar el uso racional de los recursos naturales locales en conjunto con el ordenamiento territorial y político del Cantón, considerando como eje prioritario la sostenibilidad: un ambiente sano y ecológicamente equilibrado con equidad social.</p> <p>Objetivo Estratégico: Facilitar la gestión ambiental en el cantón, con un enfoque de manejo integral y responsable de los recursos naturales, desechos y riesgos con el fin de garantizar el patrimonio natural para las presentes y futuras generaciones.</p>

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Promover el adecuado manejo de los residuos de acuerdo con la normativa vigente.	Con respecto a Residuos Sólidos:	
	Al menos dos campañas anuales de recolección de residuos no tradicionales a partir del 2020.	Informe de labores, registro fotográfico.
	1 programa de tratamiento de residuos orgánicos para los hogares del cantón de Hojancha al 2023.	Documento del programa, informe de ejecución.
	Mejoramiento mantenimiento y equipamiento continuo del centro de recuperación de residuos valorizables a partir del 2020.	Ejecución presupuestaria, registro fotográfico, ficha del proyecto.
	Recolección de residuos valorizables permanente en los cinco distritos del cantón de Hojancha al 2024.	Informe de labores.
Con respecto a Residuos líquidos y gaseosos:		

	Coordinación realizada anualmente con instituciones para el tratamiento de residuos líquidos y gaseosos a partir del 2020.	Documentos de coordinación (Oficios, cartas, correos, entre otros).
	Coordinación realizada anualmente con instituciones para ejecutar biojardineras individuales y comunales al 2024.	Documentos de coordinación (Oficios, fichas técnicas de proyectos, correos, entre otros).
Fortalecer las capacidades de gestión para la prevención, mitigación y riesgo socioambiental.	Al menos dieciséis talleres y/o capacitaciones anuales de educación ambiental a la comunidad y la municipalidad al 2024.	Registro fotográfico de taller-capacitación, lista de asistencia, síntesis del taller-capacitación.
	Realización de compras verdes de un 50% de los materiales y suministros adquiridos por la Municipalidad al 2024.	Registro de compras.
Promover la gestión sostenible de los recursos naturales con el propósito de contribuir con la conservación del patrimonio natural.	Coordinación realizada con instancias para la tarea de inspección, seguimiento y control ambiental a partir del 2020.	Documentos de coordinación (Oficios, cartas, correos, entre otros).
	Ejecución de al menos dos proyectos anuales para la reforestación, limpieza ríos o eliminación de vertederos a partir del 2020.	Informe de labores, registro fotográfico, documento del proyecto.
Trabajar con las herramientas de planificación para la gestión ambiental del Cantón.	1 Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos actualizado al 2021.	Documento del Plan aprobado.
	Ejecución del PGIRS al a partir del 2021.	Informe de labores.

CUADRO # 35 Matriz De Seguimiento: Área Ordenamiento Territorial

<p>Política: Promover el ordenamiento territorial de acuerdo con las condiciones geográficas, socioeconómicas y ambientales, para la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio, a través de la participación ciudadana.</p> <p>Objetivo Estratégico: Gestionar la aprobación e implementación de planes de ordenamiento territorial urbano y costero que garanticen un crecimiento ordenado y planificado del territorio.</p>
--

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Gestionar la propuesta del plan regulador urbano, para su posible aprobación y posterior implementación.	1 Comisión Municipal conformada para la elaboración del Plan Regulador al 2020.	Acuerdo del Concejo con el nombramiento de la comisión.
	Recursos aprobados en el presupuesto municipal para la contratación de los estudios de la variable ambiental, propuesta de zonificación, al 2024.	Documento de aprobación de la contraloría.
	Contratación de los estudios de la variable ambiental, propuesta de zonificación, al 2024.	Documentos y registros de contratación.
Gestionar la propuesta del plan regulador costero, para su aprobación	1 Comisión Municipal conformada para la elaboración del Plan Regulador al 2020.	Acuerdo del Concejo Municipal
	Contratación de los estudios de la variable ambiental al 2020.	Documentos de contratación.

implementación.	Documentos aprobados por entes competentes al 2022.	Documentos de aprobación.
	Audiencia publicada realizada y propuesta adoptada por el Concejo Municipal y publicada en la Gaceta al 2023. Plan regulador costero implementado a partir del 2024.	Documento del Plan Regulador costero publicado. Informe de labores.
Ejercer una adecuada fiscalización y control sobre el desarrollo urbanístico del cantón.	1 Inspector – notificador municipal disponible a partir del 2021.	Perfil actualizado y aprobado.
	1 Vehículo disponible para realizar el control de desarrollo urbano y control de fraccionamientos (visados) al 2021.	Vehículo físico.
Promover un plan de capacitación y actualización anual sobre el uso de herramientas para la adecuada gestión de los planes de ordenamiento territorial	Participación en al menos un curso/capacitación anual por parte de los integrantes de las Comisiones del Planes Reguladores a partir del 2021.	Registro fotográfico de curso-capacitación, informe de labores.
	Al menos una compra anual de herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión del ordenamiento territorial a partir del 2021.	Ejecución presupuestaria, herramientas compradas.

CUADRO # 36 Matriz De Seguimiento: Área Política Social Local

<p>Políticas: Contribuir al mejoramiento de las condiciones de igualdad y equidad de género en el cantón, con el fin de disminuir las brechas sociales y de género. Promover el desarrollo social, a través de procesos participativos e inclusivos a través del trabajo interinstitucional.</p> <p>Objetivo Estratégico: Potenciar la política social del cantón con el propósito de fortalecer el tejido organizativo, la población en condición de vulnerabilidad, así como los principios de equidad, igualdad y accesibilidad, garantizando a la población un desarrollo integral.</p>

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Promover los derechos de la mujer para minimizar la violencia y potencializar el desarrollo del género.	Atención y orientación de al menos 200 personas usuarias a través del servicio de la OFIM al 2024.	Boleta de registro, informe de labores, listas de asistencia y registro fotográfico.
	Al menos 60 coordinaciones interinstitucionales realizada para la atención integral de los derechos de la mujer y atención de la violencia de género al 2024.	Documentos de coordinación (Oficios, cartas, referencias, correos, entre otros).
	Al menos ocho procesos de capacitación/formación a mujeres en tema de derechos de las mujeres al 2024.	Registro fotográfico capacitación, lista de asistencia, síntesis de la capacitación.
	Desarrollo de al menos cuatro ferias de derechos al 2024.	Registro fotográfico de la feria, lista de asistencia.
	Participación en al menos dos redes de apoyo y dos comisiones locales al año para el abordaje de la atención y prevención de la violencia contra la mujer y sus derechos a partir del 2020.	Informe de labores, registro fotográfico, lista de asistencia, bitácora, minutas.

	Organización y participación en al menos dos fechas conmemorativas relacionadas a la prevención de la violencia de género a partir del 2020.	Informe de labores, registro fotográfico.
Facilitar procesos de formación orientados a líderes y lideresas comunales para que atiendan de manera integral las necesidades de desarrollo del cantón.	Al finalizar el periodo 2024 se han ejecutado al menos cuatro reuniones informativas con los miembros del Concejo Municipal en temas de interés institucional.	Registro fotográfico reuniones, lista de asistencia.
	Al finalizar el periodo 2024 quince líderes, lideresas y personas con capacidades diferenciadas han sido formadas en función de las necesidades de desarrollo.	Registro fotográfico, lista de asistencia.
	1 Censo de líderes- lideresas para brindarles capacitación interinstitucional a partir del 2022.	Documento de censo, Registro fotográfico capacitación, lista de asistencia, síntesis de la capacitación.
Impulsar la organización social como base para la participación ciudadana y el desarrollo comunitario.	Al menos 48 sesiones ejecutadas del CCCI al 2024.	Actas de comisión, registro asistencia.
	Participación permanente en al menos cuatro comisiones locales interinstitucionales a partir del 2021.	Informe de labores, registro fotográfico.
Fortalecer la coordinación interinstitucional con el fin de coadyuvar en vivienda, salud, pobreza, educación, recreación, deporte, identidad y cultura en beneficio de la ciudadanía.	Al menos cuatro alianzas público privadas establecidas al finalizar el 2024.	Informe de ejecución presupuestaria (en caso de recursos económicos), informe de labores.
	Al finalizar el año 2024 se han gestionado al menos cuatro proyectos que faciliten la captación de recursos.	Informe de labores, convenios, entre otros.

CUADRO # 37 Matriz de Seguimiento: Área Desarrollo Económico Local

<p>Políticas: Promover el desarrollo económico local a través de proyectos y acciones conjuntas con los diversos actores sociales del cantón. Generar mejores condiciones para la formación de pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Objetivo Estratégico: Facilitar el desarrollo económico del cantón mediante la promoción de empleabilidad, diversificación productiva y atracción de inversiones, a fin de garantizar el mejoramiento de condiciones y calidad de vida de los habitantes.</p>

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Promover la empresariedad local con el propósito de fomentar la	Al año 2024 se ha brindado acompañamiento al menos a 15 emprendedores en el fomento de la empresariedad.	Boleta de registro, informe de labores.

empleabilidad y la generación de riqueza.	Desarrollo de al menos cuatro procesos formativos para personas empresarias al 2024.	Documento del proceso, listas de asistencia, registro fotográfico.
	Desarrollo de al menos cuatro ferias de empresariedad al 2024.	Registro fotográfico de la feria, lista de asistencia.
	Feria del agricultor con acompañamiento municipal a partir del 2021.	Registro fotográfico, informe de labores.
	Ocho personas contratadas por año que participan en el programa "Microempresas de reparación manual", de la red vial cantonal a partir del 2020.	Informe de labores, contrato realizado.
Facilitar los procesos de diversificación productiva con el propósito de generar ventajas competitivas cantonales.	Al menos una Alianza establecida con instituciones para ruta de atención al ecosistema empresarial del Cantón al 2024.	Documento de la Alianza.
Fomentar la atracción de inversiones mediante la valorización de activos territoriales del cantón.	Al menos tres alianzas público privadas formalizadas para capacitar emprendedores del sector turismo y cultura al finalizar el 2024.	Alianzas (Oficios, cartas, correos, entre otros).
Fortalecer los procesos de seguridad ciudadana y comunitaria para la disminución de la incidencia de delincuencia, violencia y consumo de drogas.	Participación en al menos una comisión local interinstitucional que prevenga la violencia y seguridad ciudadana a partir del 2020.	Informe de labores, registro fotográfico, bitácora.

CUADRO # 38 Matriz De Seguimiento: Área Servicios Públicos

<p>Política Generar servicios públicos de calidad de manera continua y con amplia cobertura, propiciando altos niveles de satisfacción de los usuarios y mejorando la competitividad del cantón de Hojancha.</p> <p>Objetivo Estratégico Mejorar la eficiencia, eficacia, cobertura y calidad de los servicios públicos para contribuir a la gestión ambiental del cantón.</p>
--

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Mantener actualizadas las tasas asociadas a los servicios públicos prestados por la municipalidad.	1 Censo anual para actualizar usuarios de los servicios cordón y caño, mantenimiento de parques, recolección de basura a partir del 2020.	Documento del censo.
	1 Método establecido para la actualización de tasas de los servicios públicos al 2022.	Método implementado.
	1 Actualización anual de las tasas de los servicios públicos ofrecidos por la municipalidad a partir del 2020.	Actualización implementada.
Disponer de herramientas informáticas que mejoren la	Al menos una herramienta informática que mejore la prestación de los servicios municipales al 2024.	Documento de implementación de la herramienta.

prestación de los servicios públicos.		
Incrementar la cobertura en la prestación de servicios públicos a nivel distrital.	Servicio de recolección de basura en Matambú al 2024.	Informe de labores, registro fotográfico.
	Servicio de recolección de residuos valorizables incorporado en el Cantón a partir del 2023.	Registro fotográfico, informe de labores, contrato (en caso que el servicio sea contratado).
	Ruta de limpieza de cordón y caño ampliada a partir del 2021.	Registro de nuevas rutas, informe de labores, registro fotográfico.

CUADRO # 39 Matriz De Seguimiento: Área Desarrollo Infraestructura Vial

<p>Políticas Desarrollar infraestructura vial básica completa en las principales calles y los centros poblacionales de cada distrito. Garantizar el mantenimiento rutinario de la red vial cantonal principalmente a las rutas con acceso a lugares con concentración de población y zonas con conexión intercantonal. Invertir recursos en la conservación, desarrollo y seguridad vial basados en un programa evolutivo que permita el mejoramiento constante y progresivo de la red vial cantonal. Rehabilitar calles alternas en zonas turísticas, centros de población y otras zonas productivas.</p> <p>Objetivo Estratégico Desarrollar la infraestructura vial cantonal que responda a las necesidades productivas y de inversión, con el propósito de elevar la competitividad cantonal.</p>
--

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Fuente de Verificación
Ejecutar proyectos para la construcción, reconstrucción y mantenimiento de la red vial cantonal incluyendo una adecuada señalización.	Al finalizar el año 2024 se han ejecutado 40 Proyectos en mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación, reconstrucción y seguridad vial de la red vial cantonal.	Informe de labores, fichas técnicas de proyectos, ejecución presupuestaria, registro fotográfico.
	Al menos se han realizado cuatro coordinaciones con el CONAVI y MOPT para la construcción, reconstrucción y mantenimiento de rutas nacionales.	Documentos de coordinación (Oficios, cartas, correos, entre otros).
	Al menos cuatro coordinaciones realizadas para la atracción de inversión para uso en la red vial cantonal al 2024.	Documentos de coordinación (Oficios, cartas, correos, entre otros).
Realizar un mantenimiento óptimo preventivo y correctivo de la red vial cantonal.	Al menos 632 kilómetros de caminos con Mantenimiento ejecutado en la red vial cantonal al 2024.	Fichas técnicas de los proyectos, ejecución presupuestaria, registro fotográfico.
Tener vigente un plan quinquenal para la debida ejecución de los recursos	Inventario vial cantonal actualizado al 2021.	Documento de inventario.
	Plan Quinquenal actualizado al 2021.	Documento final del Plan.
	Al finalizar el 2024 el plan quinquenal se ha cumplido en un 60%.	Informe de labores, evaluación del Plan.
Promover proyectos viales participativos.	Al finalizar el periodo 2024 se han ejecutado cuatro informes de rendición de cuentas de la Municipalidad a partir del 2020	Documento de rendición de cuentas, registro fotográfico.

	Realizar al menos cuatro talleres anual para la promoción de la participación ciudadana en la formulación de proyectos de red vial cantonal al año 2024.	Registro fotográfico de taller, lista de asistencia, síntesis del taller.
	Al menos cuatro reuniones-charla con representantes de los distritos para conocer y atender las necesidades en red vial de las comunidades al año 2024.	Registro fotográfico de reunión-charla, lista de asistencia, síntesis de la reunión-charla.

5.2. Factores de éxito

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

- Voluntad política.
- Asignación de presupuestaria.
- Compromiso del Equipo técnico municipal.
- Contar con el recurso humano requerido.
- Comunicación efectiva en direcciones.
- Coordinación interna y externa efectiva.
- Toma de decisiones conjuntas.
- Participación de la ciudadanía.
- Gestión eficaz de proyectos.
- Seguimiento a las acciones sociales.
- Respeto a la autonomía de grupos organizados.
- Definición de políticas claras.
- Respeto a la autonomía de grupos organizados.
- Infraestructura vial con enfoque de sostenibilidad.
- Cooperación de instituciones privadas y públicas.

5.3. Impacto esperado del PEM 2020 -2024

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 estados 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 y acompañar su funcionamiento con una estrategia de evaluación.

Para estos fines se ha desarrollado diversas propuestas metodológicas¹⁹ pero que coinciden en construir una alternativa frente a lo que ha sido la evaluación tradicional más centrada en la lógica interna de los planes, programas y proyectos y la eficiencia medida en términos de costo/beneficio. La evaluación tradicional tiende a ser auto referida: se evalúa la gestión interna y no tanto las transformaciones que genera, se valora el proyecto como un resultado en sí mismo.

La evaluación de resultados o impactos del Plan Estratégico Municipal se orienta a detectar y valorar las transformaciones que se generan 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 al Proyecto es dotar a la Municipalidad con una herramienta para evaluar los resultados del Plan Estratégico Municipal, de la capacidad de ésta para administrar los intereses y servicios en pro de conseguir un avance en términos del desarrollo humano local.

La evaluación de resultados o impacto pretende 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.

¹⁹ 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 # 40 Matriz De Impactos Esperados Del Plan De Estratégico Municipal

Área Estratégica	Objetivos Específicos por Área Estratégica	Impactos Esperados	Medio de Verificación
Desarrollo Institucional	Mejorar los procesos de comunicación, interacción y transparencia del gobierno local para la ciudadanía.	Habitantes conocedores del quehacer municipal.	Acciones realizadas para promover la comunicación con los habitantes.
	Elaborar los procedimientos, manuales y reglamentos que mejoren la gestión interna municipal.	Herramientas para la ejecución y accionar establecido en cada puesto de trabajo.	Colaboradores conocedores de los manuales y reglamentos.
	Automatizar los procesos internos mediante la maximización del sistema de información integrado.	Municipalidad con mayor capacidad tecnológica para la gestión.	Sistema integrado con todos los procesos de la gestión municipal.
	Diseñar una estrategia para aumentar los ingresos municipales.	Municipalidad con un mejor proceso de recaudación.	Aumento en los ingresos.
	Determinar un programa de capacitación, para potencializar las competencias y habilidades del talento humano.	Personal capacitado según sus competencias y habilidades.	Programa en ejecución.
	Mantener actualizadas y en ejecución las herramientas de planificación institucional que permitan medir el desempeño organizacional.	Un personal evaluado consciente de sus fortalezas y debilidades.	Documento de evaluación realizada.
	Disponer de un sistema de planificación institucional que garantice el logro de los objetivos de desarrollo del cantón.	Mayor control de la ejecución de proyectos institucionales, para maximizar el desarrollo del Cantón.	Control establecido en modulo.
	Implementación de Sistema Integrado de Compras Públicas en la Municipalidad.	Mayor eficiencia y transparencia en el proceso de compras de la Municipalidad.	Procesos de compras con tiempos reducidos y mayor publicidad de los mismos.
	Contar con herramientas que le permitan a la Institución una mejor prevención, mitigación y gestión de riesgos.	Municipalidad con mayor capacidad de trabajar la prevención, mitigación y gestión del riesgo.	Informes de labores en caso de desastres naturales o emergencias.

Equipamiento	Promover la construcción de infraestructura y dotación de servicios en apoyo al desarrollo comunal.	Habitantes beneficiados de mejores infraestructuras comunales.	Obras de infraestructura y dotación de servicios en las comunidades.
	Mejorar los espacios públicos a nivel del cantón.		
	Fortalecer la inversión pública para desarrollar infraestructura rural que facilite el acceso a servicios públicos.		
	Mejorar el equipamiento y las condiciones para la gestión de riesgos.		
Medio Ambiente	Promover el adecuado manejo de los residuos de acuerdo con la normativa vigente.	Municipes beneficiados de acciones que buscan un mejor manejo de residuos.	Acciones implementadas para el manejo de los residuos.
	Fortalecer las capacidades de gestión para la prevención, mitigación y riesgo socioambiental.	Comunidades con mejor capacidad de respuesta para prevenir y mitigar el riesgo socioambiental.	Capacitaciones enfocadas en dicho tema.
	Promover la gestión sostenible de los recursos naturales con el propósito de contribuir con la conservación del patrimonio natural.	Ciudadanos y ciudadanas con acciones que buscan la conservación del patrimonio natural.	Acciones implementadas para la conservación del patrimonio natural.
	Trabajar con las herramientas de planificación para la gestión ambiental del Cantón.	Municipalidad con mejor planificación en la gestión ambiental del Cantón.	Evaluación del Plan.
Ordenamiento Territorial	Gestionar la propuesta del plan regulador urbano, para su posible aprobación y posterior implementación.	Gestión municipal con mayor capacidad para la regulación del ordenamiento territorial del Cantón.	Plan regulador de acorde al contexto del Cantón.
	Gestionar la propuesta del plan regulador costero, para su aprobación e implementación.		
	Ejercer una adecuada fiscalización y control sobre el desarrollo urbanístico del cantón.	Un Cantón con mejor control de las construcciones.	Cantidad de permisos e inspecciones realizadas.
	Promover un plan de capacitación y actualización anual sobre el uso de	Personal municipal con más destrezas y habilidades para la gestión de planes de	Participación en capacitaciones

	herramientas para la adecuada gestión de los planes de ordenamiento territorial.	ordenamiento territorial.	
Política Social Local	Promover los derechos de la mujer para minimizar la violencia y potencializar el desarrollo del género.	Un Cantón consiente y garante de los derechos de la mujer.	Disminución de casos de violencia a la mujer.
	Facilitar procesos de formación orientados a líderes y lideresas comunales para que atiendan de manera integral las necesidades de desarrollo del cantón.	Mayor participación ciudadana en la atención de las necesidades de desarrollo del Cantón.	Intervenciones realizadas por ciudadanos.
	Impulsar la organización social como base para la participación ciudadana y el desarrollo comunitario.		
	Fortalecer la coordinación interinstitucional con el fin de coadyuvar en vivienda, salud, pobreza, educación, recreación, deporte, identidad y cultura en beneficio de la ciudadanía.	Articulación interinstitucional fortalecida en pro del desarrollo integral del Cantón.	Acciones ejecutadas interinstitucionalmente.
Desarrollo Económico Local	Promover la empresariedad local con el propósito de fomentar la empleabilidad y la generación de riqueza.	Personas empresarias del Cantón con mejores oportunidades de desarrollo.	Acciones realizadas para generar oportunidades de desarrollo a personas empresarias.
	Facilitar los procesos de diversificación productiva con el propósito de generar ventajas competitivas cantonales.		
	Fomentar la atracción de inversiones mediante la valorización de activos territoriales del cantón.		
	Fortalecer los procesos de seguridad ciudadana y comunitaria para la disminución de la incidencia de delincuencia, violencia y consumo de drogas.	Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón.	Procesos realizados para la seguridad en las comunidades del Cantón.
	Mantener actualizadas las tasas asociadas a los servicios públicos	Contribuyentes beneficiados con tasas actualizadas	Montos de cobro de acorde al costo de los servicios prestados por la

Servicios	prestados por la municipalidad.		Municipalidad.
	Disponer de herramientas informáticas que mejoren la prestación de los servicios públicos.	Usuarios beneficiados de servicios municipales más eficientes.	Herramientas instaladas para la mejor operación de los servicios y su respectivo cobro.
	Incrementar la cobertura en la prestación de servicios públicos a nivel distrital.	Mayor cantidad de habitantes beneficiados de los servicios municipales.	Aumento de habitantes con acceso a los servicios municipales.
Infraestructura Vial	Ejecutar proyectos para la construcción, reconstrucción y mantenimiento de la red vial cantonal incluyendo una adecuada señalización.	Habitantes beneficiados con una red vial cantonal de calidad.	Proyectos ejecutados en la red vial cantonal.
	Realizar un mantenimiento óptimo preventivo y correctivo de la red vial cantonal.	Municipes beneficiados de una red vial cantonal con el adecuado mantenimiento.	Mantenimientos realizados a la red vial cantonal.
	Tener vigente un plan quinquenal para la debida ejecución de los recursos.	Gobierno local con herramientas para mejorar la gestión de la red vial cantonal.	Plan quinquenal dela UTFV.
	Promover proyectos viales participativos.	Una comunidad más involucrada en el desarrollo de proyectos de gestión vial.	Sesiones de trabajo realizadas con ciudadanos y ciudadanas.

CAPÍTULO VI Plan de Coordinación interinstitucional

Dado que no se cuenta con las Agendas Distritales de los distritos del Cantón de Hojancha, se limita la elaboración de un Plan de Coordinación Interinstitucional que refleje plazos y responsables de realizar acciones para procurar la ejecución de los proyectos que deben articularse entre diferentes instituciones públicas. No obstante, es importante señalar una serie de retos que publico la Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado de MIDEPLAN, que persisten en la institucionalidad pública local.

CUADRO # 41 Retos de la Institucionalidad Pública

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

RETOS DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA
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

Por lo que MIDEPLAN 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 local²⁰. 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, tal cual se muestra a continuación

- a) La Sala Constitucional establece la posibilidad y decisión voluntaria de las Municipalidades de establecer coordinación con las entidades públicas en condiciones de igualdad.
- b) 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.
- c) 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.

²⁰ MIDEPLAN. Comisión de eficiencia administrativa y reforma del Estado (CEARE). Informe final. Segunda etapa de trabajo. San José, Costa Rica. Diciembre 2008

Por lo cual, la Municipalidad de Hojancha como base fundamental para poder ejecutar un Plan de Coordinación Interinstitucional deberá de activar CCCI para alcanzar una comunicación y coordinación asertiva con las instituciones públicas y así poder promover el desarrollo del Cantón.

CAPITULO VII Plan de Mejora Institucional

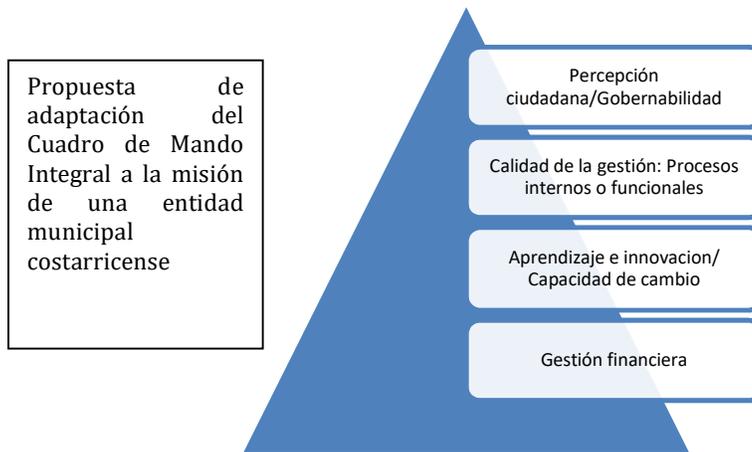
Este apartado define una ruta de cambio institucional para que se genere una nueva percepción de la labor realizada por la Municipalidad, así como tener una posibilidad de optimizar las capacidades de gestión municipal y su profesionalización de manera que logre potenciar sus capacidades técnicas y operacionales, por lo cual es un gran complemento para la ejecución del PEM.

7.1 El Plan de Mejora Institucional

Siguiendo las orientaciones metodológicas que derivan de la propuesta de Cuadro de Mando Integral²¹ 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.

²¹ 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.



7.2 Objetivo General del Plan de Mejora Institucional

El objetivo que busca alcanzar el plan de mejora institucional es el siguiente,

“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”.

7.3 Matriz de Plan de Mejora Institucional

CUADRO # 42 Plan de Mejora Institucional

Ejes de Mejora	Temas	Propuestas de Mejora	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Responsables de la Mejora
Gobernabilidad	Rendición de cuentas	Establecer espacios adecuados para la rendición de cuentas con base en indicadores de impacto de: a) La Alcaldía b) El Concejo Municipal c) Los Concejos de Distrito	1 rendición anual a partir del 2021.	Listas de asistencia. Documento de la rendición de cada ente con base en impactos.	Alcaldía. Concejo Municipal.
		Establecer líneas de acción que promuevan la transparencia con la ciudadanía.	Líneas establecidas a partir del 2021.	Sitio web con mayor información al público. Informe de labores.	Alcaldía Jefaturas involucradas.
	Vínculos con la ciudadanía y sus organizaciones.	Realizar sesiones con los Concejos de Distrito y Asociaciones de Desarrollo con el fin de fortalecer el vínculo municipal con dichas organizaciones.	Al menos 1 reunión semestral con el Concejo y las asociaciones correspondientes por Distrito a partir del 2021.	Minutas de la reunión. Registro fotográfico.	Alcaldía Jefaturas involucradas.
	Seguimiento al PCDHL.	Elaboración de una herramienta para el seguimiento del PCDHL.	Herramienta implementada a partir del 2021.	Informe presentado.	Jefaturas involucradas.

	Percepción ciudadana de los resultados municipales.	Realizar encuestas de satisfacción de usuarios/as con la gestión de la municipalidad.	1 Encuestas de satisfacción de usuarios al año a partir del 2021.	Instrumento de encuesta. Resultados tabulados.	Jefaturas involucradas.
Calidad de la gestión de procesos	Organización interna de los procesos.	Elaboración de manuales que permitan orientar las labores y los procedimientos a ejecutar en cada departamento de la municipalidad.	Manuales elaborados al 2022.	Documentos terminados.	Alcaldía Jefaturas involucradas.
	Reglamentación	Elaboración de un diagnóstico de reglamentos existentes. Actualizar los reglamentos existentes y elaborar los que faltan.	1 Diagnóstico realizado a II Semestre del 2021. Todos los reglamentos actualizados y aprobados al 2024.	Documento del Diagnostico.	Jefaturas involucradas
	Calidad de Servicios	Aplicar encuesta del servicio brindado por la municipalidad.	1 informe anual de resultados sobre calidad del servicio.	Documento final .	Alcaldía. Jefaturas involucradas.
	Sistemas de información	Implementación de módulos en el sistema informático integrado adquirido, que involucre a todos los departamentos en el proceso interno.	Sistema informático con módulos para todos los departamentos.	Sistema informativo.	Alcaldía. Jefaturas involucradas.
	Ordenamiento territorial	Elaborar, actualizar, aprobar e implementar el Plan Regulador y Plan Costero del cantón.	Los dos planes aprobados al 2024.	Documentos finales, publicaciones en la gaceta.	Alcaldía Concejo Municipal Jefaturas involucradas.

	Gobierno digital.	Adquisición de bienes y servicios mediante SICOP.	Todas las adquisiciones (según Ley de Contratación Administrativa) realizadas por SICOP a partir del 2020.	Informe del sistema.	Jefaturas involucradas.
	Planificación Municipal.	Promover una cultura de planificación por departamento que conlleve al cumplimiento de lo planeado institucionalmente.	Cada departamento con un plan anual individual a partir del 2022.	Documentos finales.	Alcaldía. Jefaturas involucradas.
Capacidad de Cambio	Formación del servidor público.	Definir e implementar un plan de capacitación para los colaboradores municipales.	Capacitaciones recibidas por los colaboradores, a partir del 2021	Informe de labores, Registro fotográfico, listas de asistencias.	Alcaldía. Recursos Humanos. Jefaturas involucradas.
	Cooperación Interinstitucional.	Coordinar de mejor manera a través del CCCI.	Activación del CCCI a partir del 2021.	CCCI en funcionamiento, registro de sesiones, registro fotográfico, listas de asistencia.	Alcaldía.
Gestión Financiera	Recaudación	Establecer una estrategia de cobro que aumente los ingresos.	1 estrategia implementada al 2022.	Documento de estrategia, datos del sistema, ejecución presupuestaria.	Jefaturas involucradas.

CAPITULO VIII Anexos

Anexo 1: Estrategia de Desarrollo Humano Cantonal

La información de la Estrategia de Desarrollo Humano Cantonal con Elementos de Riesgo de Desastre del Cantón de Hojanca 2014-2024, se adjunta en CD y corresponde al capítulo 3 de dicho documento.

Anexo 2: Instrumentos de campo para completar el perfil situacional Municipal

La información referente a los instrumentos utilizados para definición de la situación actual y la prospectiva de la Municipalidad se adjunta en CD.