

Plan Estratégico Municipal

2023 -2028

Municipalidad de Aserrí



Marzo , 2023

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Siglas y Acrónimos.....	5
1.1 INTRODUCCIÓN	6
1.2 NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL	7
1.2.1 ORIENTACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS	7
1.2.2 LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN	8
1.2.3 INSTRUMENTOS DE CAMPO PARA ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS CAMBIO ESTRATÉGICO	13
1.3 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN	13
2. CAPÍTULO II	14
2.1 DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL	14
2.2 LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL Y EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SNP)	14
2.3 EL PERFIL ACTUAL DEL RÉGIMEN MUNICIPAL.	16
2.4 LOS GOBIERNOS LOCALES EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL.	18
3. CAPÍTULO III ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL.	20
3.1 PRESENTACIÓN.....	20
3.2 Estructura Organizativa Actual. A continuación, se ilustra la estructura organizativa actual que relaciona órganos y funciones municipales.....	21
3.3 LOS HALLAZGOS SOBRE LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL Y LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO.....	22
3.3.1 DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	23
3.3.1.1 LECCIONES APRENDIDAS DEL DIAGNÓSTICO MUNICIPAL.....	23
3.3.2 Análisis FOAR.....	24
3.3.2.1 Resultados del Análisis FOAR.	24
3.3.3 Planes Municipales existentes y su vigencia.	26
3.3.4 Información básica sobre ejecución presupuestaria.....	27
3.3.5 Áreas Estratégicas.	29
3.3.5.1 Plan de Mediano Plazo PEM 2018-2023.....	29
4.1 CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO	44
4.1 PRESENTACIÓN	44

4.2 VISIÓN Y MISIÓN MUNICIPAL	44
4.3 VISIÓN MUNICIPAL:.....	44
4.4 MISIÓN MUNICIPAL	44
.....	44
4.5 LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL ...	45
4.7 ÁREAS ESTRATÉGICAS, POLÍTICAS, Y LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.	47
5. CAPÍTULO V INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.	49
5.1 PRESENTACIÓN.....	49
5.2 ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	49
5.2.1 Matriz de Plan de Seguimiento y Evaluación.	50
5.2.1.1 Impactos esperados del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal 2023-2028	50
5.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS	71
6. CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.	74
6.1 PRESENTACIÓN.....	74
6.2 EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL	74
6.3 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.	75
6.4 MATRIZ DE MEJORA INSTITUCIONAL.	71
7. CAPÍTULO VII. PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....	76
7.1 PRESENTACIÓN.....	76
7.2 EL PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.	77
7.3 OBJETIVOS DEL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL.	78
7.3.1 Objetivo General.....	78
7.4 LA AGENDA DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PEM.	78
8. BIBLIOGRAFÍA.	83
9. ANEXOS.	84
Lista de Anexos.....	84
Lista de asistencia de las sesiones de trabajo	85
.....	85

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1.....	7
Cuadro 2	10
Figura 1	12
Cuadro 3.	14
Cuadro 4.	17
Cuadro 6.	25
Cuadro 7.	25
Figura 2.....	25
Cuadro 8	26
Cuadro 9	27-28
Cuadro 10	47
Cuadro 11	71
Cuadro 12..	76
Cuadro 13.	79
Cuadro 14.	84

Siglas y Acrónimos

ASADAS	Asociación de Administración de Acueductos y Servicios.
CCCI	Consejos Cantonales de Coordinación Institucional
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social.
COMAD	Comisión Municipal de Accesibilidad.
CONAPAM	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.
EBAIS	Equipo Básico de Atención Integral de la Salud.
ETM	Equipo Técnico Municipal
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
IDS	Índice de Desarrollo Social.
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social.
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje.
INDER	Instituto de Desarrollo Rural.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo.
MEP	Ministerio de Educación Pública.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica.
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía.
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
PANI	Patronato Nacional de la Infancia.
PEM	Plan Estratégico Municipal.
PCDHL	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local

1.1 INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un imperativo en las organizaciones que promueven el desarrollo humano, tanto en los niveles supra nacionales como infra nacionales.

La diversidad y complejidad de las demandas ciudadanas exigen la modernización de dichas organizaciones y para la Administración Pública se ciernen retos específicos dirigidos a lograr mayor transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y eficacia en la inversión pública.

En este sentido la *Planificación del Desarrollo Humano Local* es una herramienta necesaria para direccionar las políticas públicas del gobierno local y de otros actores públicos y para promover la gobernanza local.

Por lo anterior, los procesos de planificación se deben construir desde un enfoque integral, que promueva el fortalecimiento de las capacidades de gestión y de aprovechamiento de los recursos disponibles para solventar los retos cantonales.

El presente documento toma en consideración dicho enfoque para formular el Plan Estratégico Municipal (PEM) para el periodo 2023-2028, bajo la conducción técnica del Equipo Técnico Municipal (ETM) que lideró múltiples ejercicios de alineamiento transversal con instrumentos de planificación estratégica y normativa nacional e internacional.

Se espera que el PEM coadyuve en la toma de decisiones estratégicas, los procesos presupuestarios, la programación operativa y el seguimiento de las acciones vinculadas al Desarrollo Humano Cantonal, proveyendo además algunas herramientas para la evaluación de resultados a nivel municipal y cantonal.

El PEM se enmarca en las recomendaciones planteadas en la *resolución Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local* (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República y responde al mandato constitucional y demás normativas conexas aplicable a los gobiernos locales.

De esta forma es un instrumento que fomenta la planificación participativa, promueve la descentralización y atiende las demandas de autonomía municipal.

1.2 NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

1.2.1 ORIENTACIONES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS

La estrategia metodológica del PEM posee algunas características fundamentales entre ellas: es participativa, está orientada a generar capacidades institucionales y permite desarrollar una aproximación práctica al sistema de planificación municipal.

Ciertamente, la participación ciudadana supone una implicación sustantiva en las diversas etapas del proceso de planificación como lo son: formulación, ejecución y evaluación de las políticas, programas y/o proyectos públicos requeridos para el desarrollo humano local. Para ello, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) recomienda la metodología *Indagación Apiciativa* para abordar las especificidades de cada cantón.

La *Indagación Apiciativa* es definida por como “una técnica que consiste en mirar la realidad desde un enfoque de logros, superando la concepción de anclaje, en las carencias y problemas. Se pone acento en la capacidad de un colectivo de crear convergencia de intereses, de iniciativas y de fuerza para el cambio. Así, se trata de que el PEM sea inclusivo y que los actores municipales aprendan a partir de conocer su situación actual, imaginar, diseñar y soñar la proyección de futuro que se quiere tener para lograr un desarrollo humano local” (MIDEPLAN, 2014).

En ese sentido, la metodología en mención colabora en la tarea de que los actores públicos cuenten con elementos para reconocer cuales son las transformaciones y las acciones requeridas para potenciar el Desarrollo Humano Local.

Este proceso, entonces, pretende poner en marcha una perspectiva positiva y constructiva para propiciar sinergias para el futuro quinquenio.

Cuadro 1. Elementos fundamentales de la Indagación Apiciativa.

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

Fuente: MIDEPLAN (2014). Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local.

1.2.2 LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

El antecedente inmediato a la formulación del PEM fue la elaboración del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local conforme a la instrucción brindada por la Alcaldía Municipal, mediante oficio MA-0463-2022.

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

Los instrumentos utilizados para el diagnóstico institucional, los planes e instrumentos estratégicos estudiados y su incorporación al PEM actual, así como la generación de la propuesta permiten aprovechar el conocimiento y experiencia de actores municipales sobre la realidad de la gestión municipal actual.

Cuadro 2 Actividades realizadas para la formulación del Plan

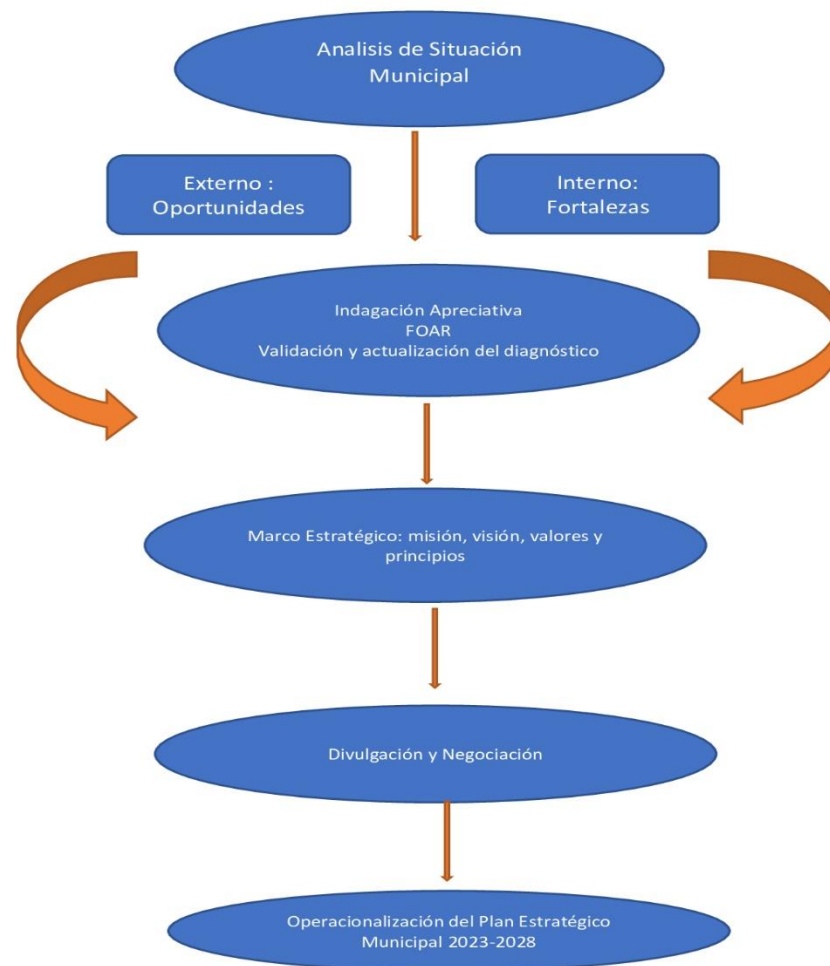
Actividades	Insumo	Producto	Indicadores	Medios de verificación
Diagnóstico de la Situación Municipal	Situación municipal actual (línea base) Sesiones grupales	Diagnóstico Municipal	Sesiones grupales ejecutadas / Sesiones grupales programadas	Lista de asistencia
Alineamiento con los Instrumentos estratégicos locales Nacionales e Internacionales.	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL 2023-2033), Plan de Gobierno de la actual Alcaldía, Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal (PCDSVC), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2015-2030)	Cuadro de instrumentos y elementos estratégicos en el marco del gobierno local de Aserrí	Alineamiento estratégico realizado.	Matriz de alineamiento estratégico.
Mirada prospectiva municipal	Visión, Misión y Valores de la municipalidad	Marco Filosófico (FOAR, Visión, Misión, Valores y Principios)	Marco Filosófico revisado y actualizado	Marco Filosofico
Estrategia para la acción municipal	Formulación del Plan Táctico	Plan Táctico Institucional.	Dos sesiones grupales con funcionarios municipales	Lista de asistencia
Plan de seguimiento y Evaluación.	Plan de seguimiento y Evaluación	Matriz del Plan de Seguimiento y Evaluación del PEM 2023-2028	Plan de seguimiento y Evaluación revisado y actualizado.	Matriz del Plan de Seguimiento y Evaluación

Elaboración de Plan de Coordinación Interinstitucional	Plan de Coordinación Interinstitucional	Plan de Coordinación Interinstitucional	Plan de Coordinación Interinstitucional revisado y actualizado.	Matriz del Plan de Coordinación Interinstitucional
Proyección presupuestaria	Datos de Dirección Tributaria	Proyección presupuestaria	Proyección de ingresos elaborada	Proyección de ingresos elaborada y entregada
Formulación del plan de mejora institucional	Plan de mejora institucional	Matriz de Plan de mejora institucional revisada y actualizada	Plan de mejora revisada y actualizada	Matriz de plan de mejora institucional
Redacción final del documento del PEM	Matrices y documentos complementarios	PEM finalizado	PEM actualizado	Matrices del PEM
Presentación ante el Concejo Municipal para su aprobación del Plan Estratégico Municipal actualizado, por parte del Equipo Técnico Municipal	Validación y aprobación del PEM -2023-2028	Audiencia ante el Concejo Municipal y autoridades municipales.	Presentación ante el Concejo Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatoria, ▪ Presentación PPT ▪ Fotografías, ▪ Acuerdo del Concejo Municipal
		Aprobación del PEM 2023-2028		
Entrega de PEM 2023-2028	Documento oficializado entregado a la Alcaldía y compartido a los funcionarios municipales	Documento de PEM completo en físico y digital.	Entrega oficial del PEM a la Alcaldía y funcionarios	Correo electrónico Oficios

Fuente: Elaboración propia, 2023

A continuación, se presenta una figura síntesis sobre el proceso para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM 2023-2028).

Figura 1. Proceso de Formulación del Plan Estratégico Municipal de Aserrí 2023 – 2028



Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.2.3 INSTRUMENTOS DE CAMPO PARA ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS CAMBIO ESTRATÉGICO

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

Cuadro 4. Instrumentos para la actualización del PEM 2023 – 2028

Instrumento	Descripción
Matriz Medio Ambiente y ordenamiento Territorial	Este instrumento está vinculado con los procesos de gestión ambiental que se desarrollan en territorio cantonal.
Matriz Política Social y al Desarrollo Económico Local	Refiere a las condiciones del desarrollo humano de los habitantes del cantón relacionadas con las políticas sociales, así como al desarrollo económico local que contribuirá a brindar oportunidades de empleabilidad, emprendimientos.
Matriz Desarrollo Institucional	Hace referencia a las características del equipo humano de funcionarios/as y autoridades, su formación y concordancia con las áreas funcionales hasta razones de índole administrativa, de control y transparencia en el desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para la actualización del PEM 2023-2028, se tiene una línea base obtenida de la evaluación del PEM anterior, donde se identifican los alcances y limitaciones de su puesta en marcha. Este ejercicio se llevó a cabo en dos ejercicios grupales con los funcionarios municipales de cada unidad ejecutora responsable de la línea de acción, según área estratégica departamento o que tuvieran ingerencia en el tema para conocer su avance o cumplimiento. En el presente documento se incluyen las matrices de las áreas estratégicas, las cuales contienen su programa estratégico, líneas de acción, riesgos e indicadores, así como los medios de verificación. Adicionalmente, una matriz de seguimiento y evaluación para su periodo de vigencia, el cual permitirá el monitoreo de su ejecución.

1.3 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

Para esta actualización se trabajo bajo la figura del Equipo Técnico Municipal (ETM), constituido por funcionarios municipales designados por la Alcaldía Municipal para conducir las diferentes etapas de elaboración del PEM.

Cuadro 5. Integración del Equipo Técnico Municipal (ETM)

Nombre	Cargo
Mónica Rodríguez Hernández	Planificadora Municipal
Adrián Portuguéz	Promotor Social

Fuente: Elaboración propia, 2023

2. CAPÍTULO II

2.1 DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL

El enfoque de Desarrollo Humano es un enfoque teórico-práctico promovido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) orientado a la convergencia de acciones públicas y privadas para contribuir a expansión de capacidades de las personas que habitan un territorio.

Dichas acciones se desarrollan en contextos marcados por asimetrías de diversa índole que inciden en inequidades en cuanto al acceso a las oportunidades y al bienestar generado por los sectores con mejores vinculaciones en términos de competitividad y encadenamientos productivos y económicos.

Más concretamente, la Planificación del Desarrollo Humano Local sería entonces una herramienta para contribuir a que las aspiraciones colectivas puedan hacerse realidad a través de un pacto o acuerdo social.

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

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

Para el año 1974, a través de la promulgación de la Ley N°5522 de Planificación Nacional, se establece con mayor claridad y precisión la responsabilidad estatal en materia de planificación del desarrollo nacional y subnacional. Esta ley permite comenzar, de manera formal, a darle cuerpo al sistema Nacional de Planificación (SNP).

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

La actual coyuntura y la decisión gubernamental generan condiciones propicias para que sea posible avanzar en los procesos de planificación territorial, tanto a nivel cantonal como

regional. Esta planificación debe garantizar propuestas adecuadas a la especificidad de los niveles subnacionales y a la vez la alineación necesaria con los objetivos y estrategias nacionales, así como con los compromisos que, en materias de metas del desarrollo o compromisos internacionales, asume esta nación.

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

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

Para ello se plantea los siguientes propósitos:

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

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

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

Así, la organización política territorial tiene delineado el nivel nacional/estatal y también cabe señalar que, normativamente, se reconoce el gobierno local a nivel cantonal. No obstante, se carece de instancias territoriales intermedias de articulación de la política pública.

Así, las regiones de planificación en nuestro país son una convención con poca o ninguna

relación con las dinámicas sociales, económicas, culturales e identitarias que animan la vida de los colectivos territorialmente asentados.

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

2.3 EL PERFIL ACTUAL DEL RÉGIMEN MUNICIPAL.

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

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

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

Cuadro 4. Normas que tienen incidencia en la gestión municipal

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

2010	Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades	Ley que norma la modificación al Artículo 170 de la constitución acordada en el 1994, relativo a elevar la transferencia del gobierno central al régimen municipal del 10% del Presupuesto Nacional en un período de 7 años. 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. También dicha ley en el artículo 16 regla sobre la participación ciudadana en materia presupuestaria y abre un camino para: a) Democratizar las decisiones en torno a los proyectos municipales b) Empoderar a los munícipes en la formulación y preparación del presupuesto municipal. C) Fortalecer los procesos de autogestión local y asegurar la participación efectiva de las comunidades en la identificación y selección de los proyectos, d) Propiciar un balance adecuado entre el número e importancia de los proyectos por barrio o distrito. 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" Es la normativa más específica sobre presupuestos participativos, hasta 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 de licores	Se trata de una reforma a la vieja ley de 1936 la cual procura eliminar el mercado negro de las patentes de licores y otorgarles mayor control a los ayuntamientos para la autorización de estos permisos
2018	Innovación y reforma al Código Municipal	Se pretende llenar una vacío de la legislación actual en cuanto al tema del cobro de multas e intereses, así como el tema de la licencia para ejercer actividades productivas, que se obtendrá mediante el pago de un impuesto, además se propone el tema de empleo público municipal, con el propósito que cada municipalidad pueda contar con un mínimo de funcionarios para cumplir efectivamente con sus objetivos, se instaura una estructura mínima de personal, a saber: Auditoría Municipal, Secretaría, Hacienda, Tesorería, Proveeduría, Contaduría, Órgano Técnico de Administración con las Personas, Asesoría en Planificación Institucional, Asesoría Jurídica e Ingeniería.

Fuente: MIDEPLAN. Noviembre 2011.

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

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

La importancia de que la Municipalidad de Aserri cuente con un Plan Estratégico Municipal (PEM) actualizado contribuye al fortalecimiento de la planificación del desarrollo humano local, el desarrollo de capacidades ciudadanas para una participación activa, propositiva y evaluativa.

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

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

Cuadro 5. Normativa sobre la planificación municipal.

<ul style="list-style-type: none">✓ Constitución Política de la República✓ Código Municipal✓ Leyes de Administración Financiera y Presupuestos Públicos✓ Ley Orgánica del Ambiente✓ Ley de Planificación Urbana y la Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre, ambas de gran relevancia en materia de ordenamiento territorial a través de planes reguladores y reglamentos conexos. En materia de ordenamiento territorial la normativa claramente establece la concordancia que debe existir con planes y directrices nacionales.✓ Ley de Construcciones que señala a las municipalidades como las encargadas de que las ciudades y demás poblaciones reúnan las condiciones necesarias de seguridad, salubridad, comodidad y belleza en sus vías públicas y en los edificios y construcciones.✓ Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria y el Reglamento al artículo 5, inciso b relativo a la Inversión Pública en la Red Vial Cantonal. Allí se establece que las Juntas Viales Cantonales deben formular planes de mediano y corto plazo en concordancia con los compromisos municipales y la política nacional en materia de obras públicas.✓ Ley de Control Interno✓ Ley Orgánica de la Contraloría General de la República✓ Lineamientos sobre la Planificación del Desarrollo Local de la Contraloría General de la República (CL-2009-CO-DFOE): incluyen varias disposiciones aplicables a la presentación y contenido de los planes operativos anuales municipales, complementadas con un resumen de conceptos que aporta elementos para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, la valoración de propuestas sobre objetivos y metas y su establecimiento efectivo, el desarrollo de instrumentos de medición de resultados y la correspondiente evaluación de desempeño. Las disposiciones emanadas de estos Lineamientos, coadyuvan en el tema de la planificación, dado que exigen la realización de acciones específicas para coordinar, vincular, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas de cada municipalidad.✓ Ley de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades

Fuente: MIDEPLAN. 2011

3. CAPÍTULO III ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL.

3.1 PRESENTACIÓN.

El PEM 2023-2028 se orienta a la búsqueda de resultados y también al fortalecimiento de capacidades individuales, colectivas e institucionales para el Desarrollo Humano Local. Para ello, ha sido necesario un trabajo participativo con funcionarios(as) y autoridades municipales para describir y analizar la realidad actual institucional y propiciar condiciones favorables en la gestión futura.

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

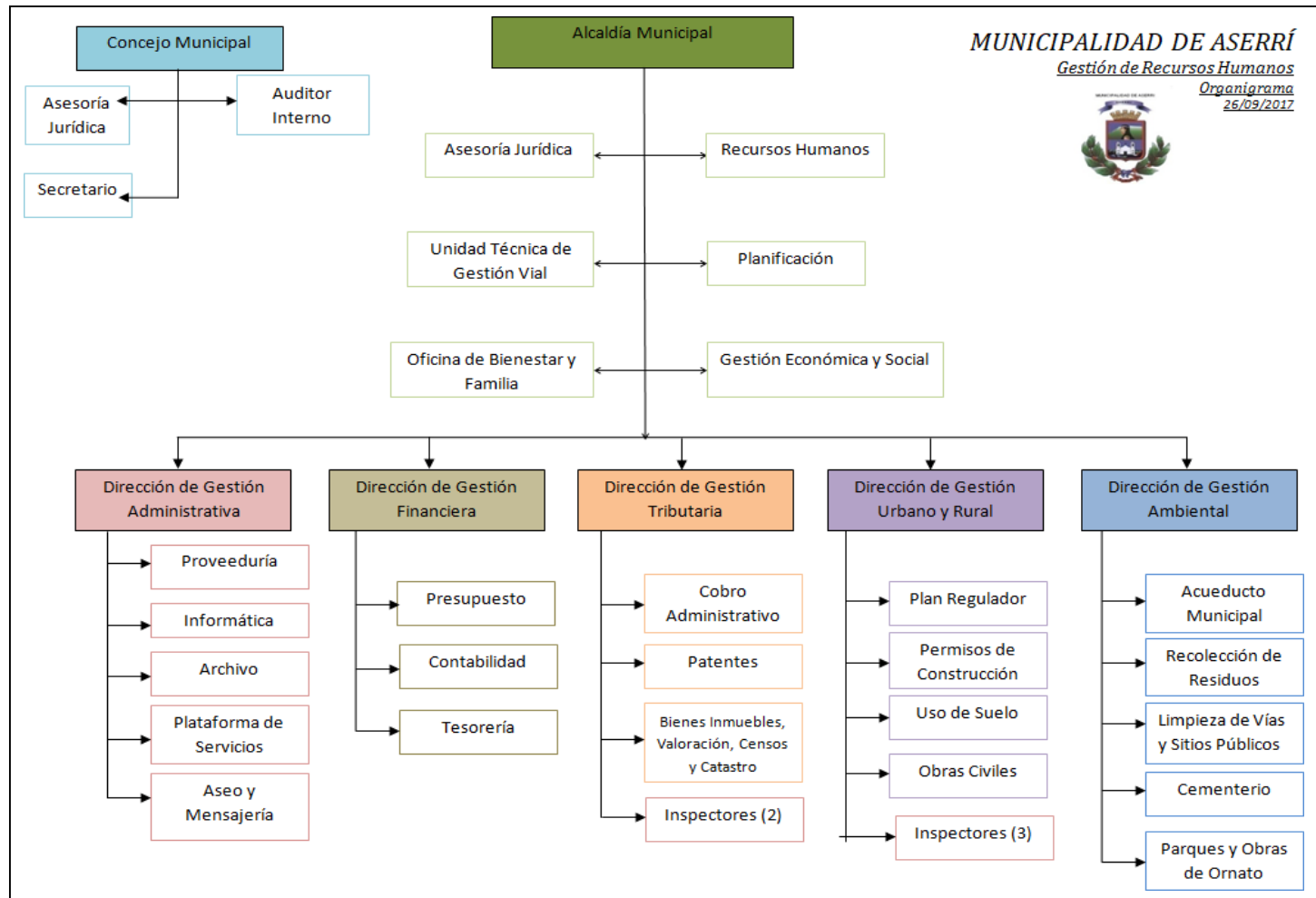
En ese sentido, era necesario abordar la cuestión de la estructura organizativa (Figura 2) que tiene 5 direcciones principales: Gestión Administrativa, Financiera, Tributaria, Urbano-Rural y Ambiental.

Estas direcciones son sub alternas de la Alcaldía, la cual se encuentra apoyada por Asesoría Jurídica, Recursos Humanos, Planificación, Unidad de Gestión Vial, la Oficina de Bienestar y Familia, Gestión Cultural (Banda y Biblioteca) y Gestión Económica y Social.

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

3.2 Estructura Organizativa Actual. A continuación, se ilustra la estructura organizativa actual que relaciona órganos y funciones municipales

Figura 2. Organigrama institucional. Municipalidad de Aserrí



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

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

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

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

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

La información se organiza por áreas estratégicas municipales, como las del listado anterior: Desarrollo Institucional Municipal, Equipamiento Cantonal, Medio Ambiente, Ordenamiento Territorial, Política Social Local, Desarrollo Económico Local, Servicios Públicos e Infraestructura Vial.

Para estos fines se realizó un diagnóstico del PEM 2018-2023, esto con el fin de evaluar sus alcances y limitaciones A su vez los resultados obtenidos contribuyeron a tener una visión más clara sobre su puesta en marcha y considerar las lecciones aprendidas que enriquezcan el PEM 2023-2028.

3.3.1 DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.

El objetivo de este diagnóstico fue evaluar el desarrollo y comportamiento del desempeño de los programas propuestos en el PEM 2018 -2023 para la Municipalidad de Aserrí. El análisis del cumplimiento de las actividades comprometidas frente a las actividades cumplidas. Este ejercicio analítico, es el principal elemento que contribuye a la construcción colectiva de la actualización del proceso.

El diagnóstico realizado contempló la recolección de información, el análisis de ¿qué se cumplió? y ¿qué no? La reflexión y la propuesta de los actores, de manera individual y colectiva –a través de las diferentes técnicas de trabajo que se emplearon.

3.3.1.1 LECCIONES APRENDIDAS DEL DIAGNÓSTICO MUNICIPAL.

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

- 1) El respeto y realización de un análisis en la construcción de la herramienta metodológica, que en este caso es brindada por MIDEPLAN, para la elaboración efectiva del PEM.
- 2) El proceso de formulación debe ser guiado por el ETM
- 3) El respaldo físico, digital ordenado y sistematizado del PEM es clave para su consulta y seguimiento.
- 4) Es importante incluir dentro de las matrices los responsables directos y otra matriz de involucrados.

3.3.2 Análisis FOAR.

Dentro del diagnóstico municipal se destaca uno de los componentes más importantes, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados, análisis FOAR el cual se realizó en conjunto con el ETM mediante un proceso de construcción colectivo, se identificaron los aspectos más destacados dentro de la estructura municipal reconocidos como **Fortalezas**, no solo dentro de la gestión de las labores del día a día, sino también en lo que las mismas simbolizan para el servicio a la comunidad. Por otro lado, se llevó a cabo una introspección profunda sobre las **Oportunidades**, donde se analizaron aquellos aspectos a fortalecer o a mejorar desde cada una de sus áreas y competencias del quehacer municipal, en el área administrativa. Finalmente, se trabajó las aspiraciones del gobierno local, y los resultados que de las mismas deben originarse, con el fin de ser cada día más eficientes y eficaces, con mayor vocación de servicio, para contribuir al desarrollo integral del Cantón.

La forma de interpretar dichas variables es la siguiente: Fortalezas son las habilidades o cualidades naturales, un rasgo positivo cuya característica es que es buena en sí misma, son maleables y pueden desarrollarse, además, de que pueden ser medibles. Por su parte Oportunidades se entenderán como cualquier situación o factor positivo que ocurre en el entorno, es decir, que está alrededor del municipio y que se puede usar para su beneficio.

Las **Aspiraciones** se construyen de forma colectiva y no individual, es algo que se desea fuertemente, está basado en lo que nos interesa, nos gusta y apasiona. Mientras que los **Resultados** indican que tan cerca se está de llegar a los objetivos planteados. Es la consecuencia de todas las acciones emprendidas para lograr las metas.

3.3.2.1 Resultados del Analisis FOAR.

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

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de este análisis FOAR:

Cuadro 6. Resultados del Análisis FOAR Comunal.

FOAR CANTÓN DE ASERRÍ	
Fortalezas	Ciudadanos con identidad cultural Comunidad mixta urbano-rural Existen parches de bosque primario-secundario. Existe tejido organizacional básico. Existe infraestructura vial.
Oportunidades	Diversificación productiva, comercial y turística. Alianzas estratégicas público-privadas. Economía de escala- nichos de mercado regional.
Aspiraciones	Zona turística Comercio más robusto y dinámico de valor agregado. Establecimiento de una marca cantón. Una población de mayor cualificación técnica y/o profesional.
Resultados	Mejoras en la calidad de vida de los y las habitantes del cantón. Crecimiento sostenido e Integral del cantón

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Resultados del Análisis FOAR Institucional

FOAR GOBIERNO LOCAL DE ASERRÍ	
Fortalezas	Cuenta con un grupo profesionales de alto nivel. Colaboradores que están estudiando carreras universitarias afines a la gestión municipal. Una municipalidad con un proceso de modernización progresivo. Trabajo más direccionado a hacia el cantón.
Oportunidades	Proyección internacional en cuanto a la democracia participativa. Generación de los procesos de participación ciudadana. Lograr las decisiones estratégicas sobre el desarrollo local futuro.
Aspiraciones	Reconocimiento de la labor municipal por parte de los habitantes del cantón. Lograr la mayor recaudación posible de la Administración
Resultados	Mejorar la gestión. Validación pública del actuar municipal y legitimación por parte de la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia

Como complemento al diagnóstico que se realiza a partir de la indagación apreciativa, el FOAR detalló elementos importantes y complementarios sobre las y los funcionarios que laboran en la Municipalidad de Aserrí, quienes presentan una relación de compromiso y responsabilidad, frente a las labores que realizan en su trabajo de forma que se reconoce como su labor como acciones responsables y honestas. También reconocen la gran responsabilidad que significa representar a la municipalidad pues la misma es importante para que muchas familias del cantón puedan mejorar su calidad de vida, e incrementar así el bienestar del cantón.

Con respecto a lo que la comunidad espera de la institución, destaca un reconocimiento de la labor municipal, el mismo podría mejorar aún más o trascender por medio del mejoramiento de la forma de captar los impuestos. En este sentido, la atención de calidad, el buen trato, comprender que se sirve a un propósito superior al individual, son elementos que se destacan como necesarios y deseables para convertirse en un “puente” entre la ciudadanía, sus necesidades, y la administración local.

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

3.3.3 Planes Municipales existentes y su vigencia.

Los principales insumos de trabajo para el PEM 2023-2028 se detallan a continuación

Cuadro 8. Síntesis de Planes Municipales existentes

INSTRUMENTO	VIGENCIA	SINTESIS GENERAL
Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local	2023-2028	Acciones estratégicas de la Municipalidad de Aserrí por los próximos 10 años.
Plan de Gobierno Municipal	2020-2024	Propuesta del Programa de Gobierno de la Alcaldía y Vice Alcaldía elaborado en apego a las exigencias políticas y legales del Código Municipal, fundamentado en las necesidades y la realidad local presentadas por los diferentes actores de la comunidad con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores del cantón.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Información básica sobre ejecución presupuestaria.

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

Cuadro 9. Principales Indicadores de Gestión Presupuestaria.

N.º 1 MUNICIPALIDAD DE ASERRI LIQUIDACIÓN DEL PRESUPUESTO 2022 En colones		
Nota: En esta hoja debe digitar únicamente las celdas marcadas en gris		
RESULTADO DEL PERIODO		
	PRESUPUESTO	MONTO DEL PERIODO
INGRESOS DEL PERIODO (Percibidos o Recaudados)	€4 866 951 299,81	€4 946 320 708,19
Menos:		
GASTOS EJECUTADOS DEL PERIODO	€4 866 951 299,81	€3 892 631 203,24
Gastos ejecutados		€0,00
Compromisos presupuestarios al 31 de diciembre 2022		€0,00
RESULTADO DEL PERIODO		€1 053 689 504,95
Menos: Saldos con destino específico del periodo		€995 336 568,93
SUPERÁVIT LIBRE/DÉFICIT DEL PERIODO		€58 352 936,02

DETALLE SUPERÁVIT ESPECÍFICO:

Concepto	Fundamento legal o especial que lo justifica	Artículo que otorga la especificidad	Monto Periodo	Monto superávit específico de periodos anteriores no incorporados en el periodo 2022 más el presupuestado en el periodo, pero no ejecutado	Resultado Específico acumulado al cierre 2022
a-Junta Administrativa del Registro Nacional 3% del IBI	LEY 7509	ARTICULO 30	€1 228 408,32	€0,00	€1 228 408,32
b-Juntas de Educación 10% Territorial del IBI	LEY 7252	ARTICULO 1	€13 448 709,32	€12 276 644,81	€25 725 354,13
c-Consejo Nacional para Personas con Discapacidad (CONAPDIS)	LEY 9303	ARTICULO 10 INC F	€1 654 492,27	€0,00	€1 654 492,27
d-Plan de Lotificación	LEY 6282	-	€7 038 085,73	€0,00	€7 038 085,73
e-Seguridad Vial - multas	LEY 9078	ARTICULO 234 INC 4	€1 965 004,33	€0,00	€1 965 004,33
f-Gobierno Central 1% del IBI (ONT)	LEY 7509	ARTICULO 13	€821 198,44	€0,00	€821 198,44
g-Ley N°7788 70% aporte Fondo Parques Nacionales	LEY 7788	ARTICULO 43 INC 6	€25 100,95	€0,00	€25 100,95
h-Consejo Nacional de la Política Pública de la persona joven	LEY 8261	ARTICULO 24	€17 039 269,14	€0,00	€17 039 269,14
i-Fondo Ley Simplificación y Eficiencia Tributarias Ley N° 8114	LEYES 8114 / 9329	ART 5 PAR 3 INC B / ART 1	€277 229 969,27	€0,00	€277 229 969,27

j-Mantenimiento de Caminos y Calle	LEY 7794	ARTICULO 83	€1 419 953,65	€0,00	€1 419 953,65
k-Partidas Especificas Título 130 Presupuesto Ncl, periodo 2021	LEY 7755	ARTICULO 1	€23 572 253,73	€0,00	€23 572 253,73
l-Compra de terrenos	LEY 7794	ARTICULO 83	€91 033 832,59	€0,00	€91 033 832,59
m-Contrucción Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI)	LEY 7794	ARTICULO 83	€730 610,00	€0,00	€730 610,00
n-Fondo del Acueducto	LEY 7794	ARTICULO 83	€77 005 680,23	€0,00	€77 005 680,23
o-Fondos de Basura	LEY 7794	ARTICULO 83	€306 827 191,14	€0,00	€306 827 191,14
p-Fondos de Aseo y Limpieza de Vías	LEY 7794	ARTICULO 83	€61 029 069,87	€0,00	€61 029 069,87
q-Fondos del Cementerios	LEY 7794	ARTICULO 83	€77 050 318,24	€0,00	€77 050 318,24
r-Fondos de Protección al Medio Ambiente	LEY 7788	ARTICULO 43 PARRAFO 6	€5 350 344,10	€0,00	€5 350 344,10
s- Fondos de la Ley de Hidrantes.	LEY 8641	-	€17 542 073,35	€0,00	€17 542 073,35
t- Fondos de Emergencias Cantonales	LEY 8488	ARTICULO 10 INC C	€1 048 359,45	€0,00	€1 048 359,45
TOTAL			€983 059 924,12	€12 276 644,81	€995 336 568,93

SUPERÁVIT LIBRE:

Monto Periodo	Monto superávit libre de periodos anteriores no incorporados en el periodo 2022 más el presupuestado en el periodo, pero no ejecutado	Resultado libre acumulado al cierre 2022
€58 352 936,02		€58 352 936,02

Oldemar Garcia Segura

Nombre del Alcalde Municipal

Firma

Guido Vargas Salazar

Nombre funcionario responsable proceso de liquidación presupuestaria

Firma

6-feb-22

Fecha

*Criterios compromisos presupuestarios: n.º 12666 (DFOE-SM-1646) del 20 de diciembre de 2010 ; n.º 09210 (DFOE-DL-0720) del 01 de julio, 2015; n.º 04612 (DFOE-DL-0487) del 27 de marzo 2020.

3.3.5 Áreas Estratégicas.

3.3.5.1 Plan de Mediano Plazo PEM 2018-2023

Se realizó un Análisis exhaustivo del PEM anterior, se planteó una propuesta más dinámica, práctica y aterrizada que se vea reflejado en un documento de consulta permanente de acuerdo al quehacer municipal. La matriz que se creó contempla los programas estratégicos exclusivos de este gobierno local como elementos de macro planificación los cuales se detallan a continuación: infraestructura pública, ordenamiento y gestión ambiental del territorio, desarrollo humano local y desarrollo institucional, que contienen las ocho áreas estratégicas propuestas por MIDEPLAN, las políticas, ejes temáticos, objetivos estratégicos, objetivos específicos, líneas de acción estratégica, indicadores objetivamente verificables, resultados, responsables directos, involucrados y así como los plazos para la ejecución de este plan de mediano plazo.

I.

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Infraestructura Pública									
ÁREA ESTRATÉGICA	Infraestructura Vial									
POLÍTICA	Fortalecimiento de la gestión Institucional para la atención de la infraestructura vial cantonal.									
EJE TEMÁTICO	Gestión									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar el Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal (PCDSVC)									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSIBLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADOS	PLAZO				
						2024	2025	2026	2027	2028
Poner en marcha el Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, (PCDSV) 2023-2028, en cumplimiento de las leyes 9329 y 7600.	Ejecución del Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial 2023-2028	Ejecución del PCDSVC 2023-2028 anualmente.	Informes anuales de cumplimiento del PCDSVC 2023-2028	Junta Vial Cantonal y Coordinador de la Unidad Técnica de Gestión Vial.	Unidad Técnica de Gestión Vial, Alcaldía Municipal, Concejo Municipal, Concejos de Distrito y MOPT.	✓	✓	✓	✓	✓
Actualizar el PCDSVC 2023-2028 en cumplimiento de las leyes 9329 y 7600.	Evaluación del PCDSVC 2023-2028	Evaluación del PCDSVC 2023-2028.	Informe de Evaluación del PCDSVC 2023-2028	Junta Vial Cantonal. Unidad Técnica de Gestión Vial.	Unidad Técnica de Gestión Vial, Alcaldía Municipal, Concejo Municipal, Concejos de Distrito y MOPT.			✓	✓	✓

II.

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Infraestructura Pública.									
ÁREA ESTRATÉGICA	Servicios Públicos.									
POLÍTICA	Mejoramiento de la calidad de los servicios públicos ofrecidos a los contribuyentes del Cantón de Aserrí.									
EJE TEMÁTICO	Gestión.									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Gestionar los servicios públicos municipales del cantón de forma adecuada.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSABLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADOS	PLAZO				
						20 24	20 25	20 26	20 27	20 28
Mejorar la gestión operativa del servicio de agua potable ofrecido al cantón Aserrí.	Implementación de acciones de mejora en la disponibilidad, captación, tratamiento y distribución de agua potable.	Acciones de mejora realizadas en la disponibilidad, captación y distribución de agua potable ofrecido a los abonados del acueducto municipal.	Rendiciones de cuentas anuales al Concejo Municipal y los abonados del acueducto municipal.	Dirección de Gestión Ambiental.	ASADAS Ministerio de Salud, Alcaldía Municipal, MAG, IFAM, MINAE, (Dirección de Aguas) y SENARA.	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar los servicios de recolección de los residuos sólidos (ordinarios, valorizables y de manejo especial) en el cantón.	Definir acciones operativas que aseguren la continuidad de los servicios de recolección de residuos sólidos (ordinarios, valorizables y de manejo especial y/ o centro de acopio.	Acciones operativas ejecutadas que aseguren la continuidad y cobertura de los servicios de recolección de estos residuos sólidos.	Informes anuales de gestión.	Jefatura de Servicios Municipales.	Ministerio de Salud, Alcaldía Municipal, Concejo Municipal y Dirección de Gestión Ambiental.	✓	✓	✓	✓	✓

	Realización de acciones operativas que amplíen la cobertura del servicio de recolección de estos residuos sólidos.	Acciones operativas ejecutadas que amplíen la cobertura del servicio de recolección de estos residuos sólidos.	Informes anuales de gestión.	Jefatura de Servicios Municipales.	Alcaldía Municipal, Concejo Municipal, Ministerio de Salud, Dirección de Gestión Ambiental.	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar el servicio de limpieza de vías en los sectores programados.	Ampliación de rutas en los sectores proyectados para su atención.	Metros lineales atendidos.	Informes anuales de los servicios de limpieza de vías.	Jefatura de Servicios Municipales.	Alcaldía Municipal, Concejo Municipal, Ministerio de Salud y Dirección de Gestión Ambiental.	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar el servicio del cementerio.	Implementación de mejoras en el servicio del cementerio: compra de terreno, infraestructura, servicio de incineración.	Mejoras implementadas en la gestión del cementerio.	Informes anuales de la gestión realizada	Jefatura de Servicios Municipales.	Alcaldía Municipal, Concejo Municipal, Ministerio de Salud y Dirección de Gestión Ambiental	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollar parques y/u obras de ornato en inmuebles municipales.	Realización de gestiones administrativas para mantenimiento y/o mejoras en parques públicos (obras civiles y/o obras de ornato).	Desarrollados parques y/u obras de ornato en inmuebles municipales.	Informe anual de gestión.	Jefatura de Servicios Municipales.	Dirección de Gestión Ambiental, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal	✓	✓	✓	✓	✓

III.

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Infraestructura Pública.									
ÁREA ESTRATÉGICA	Equipamiento Cantonal.									
POLÍTICA	Apoyo a iniciativas interinstitucionales tendientes a mejorar el acceso al equipamiento cantonal.									
EJE TEMÁTICO	Gestión.									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover iniciativas orientadas al enfoque de ciudades inteligentes por medio del apoyo al equipamiento cantonal.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSABLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADOS	PLAZO				
						20 24	20 25	20 26	20 27	20 28
Gestionar alianzas estratégicas interinstitucionales que apoyen el acceso al equipamiento cantonal para la promoción de ciudades inteligentes.	Implementación de iniciativas que contribuyan a mejorar el acceso al equipamiento cantonal como: telecomunicaciones, video vigilancia, servicios públicos.	Ejecutadas las iniciativas que contribuyan a mejorar el acceso al equipamiento cantonal.	Informes anuales de iniciativas.	Alcaldía Municipal, Concejo Municipal y Concejos de Distrito.	Organizaciones locales, CCCI, ICE, RACSA, Bancos Estatales y otras instituciones gubernamentales.	✓	✓	✓	✓	✓
Definir los Lineamientos dentro de la gestión municipal, vinculados a la construcción de obra pública.	Reestructuración de la gestión de obra pública en el gobierno local.	Lineamientos definidos y aprobados.	Lineamientos implementados .	Alcaldía Municipal y Concejo Municipal.	Gestión del Talento Humano y Concejos de Distrito.	✓	✓	✓	✓	✓

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Ordenamiento y Gestión Ambiental del Territorio.									
ÁREA ESTRATÉGICA	Ordenamiento Territorial.									
POLÍTICA	Promoción de asentamientos humanos inclusivos, resilientes, sostenibles y competitivos en el territorio cantonal.									
EJE TEMÁTICO	Capacidad de cambio.									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ejercer la rectoría del ordenamiento y gestión ambiental del territorio cantonal.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSABLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADOS	PLAZO				
						2024	2025	2026	2027	2028
Fortalecer la rectoría del ordenamiento territorial cantonal.	Implementación de acciones dirigidas al ejercicio efectivo del ordenamiento territorial y Elaboración del Plan Regulador.	Ejecución de la gestión efectiva del ejercicio del ordenamiento territorial.	Informe sobre la gestión efectiva del ordenamiento territorial, anualmente.	Dirección de Gestión Urbana y Rural, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal.	INVU, Catastro Municipal, MIVAH, MINAE, SETENA e IFAM	✓	✓	✓	✓	✓
Fortalecer las capacidades municipales e interinstitucionales en la gestión del riesgo de desastres.	Consolidar las redes interinstitucionales y las capacidades municipales en materia de gestión de riesgo	Capacidades municipales e interinstitucionales fortalecidas en la gestión.	Informe anual de gestión del riesgo	Dirección de Gestión Urbana y Rural, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal.	CNE, ONG Comité Municipal de Emergencia, Comités Comunales de Emergencia, instituciones representadas en el cantón. (Ley 8488-ley de emergencias), funcionarios Municipales, IFAM y Concejos de Distrito.	✓	✓	✓	✓	✓

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Ordenamiento y Gestión Ambiental del Territorio.									
ÁREA ESTRATÉGICA	Ordenamiento Territorial.									
POLÍTICA	Promoción de asentamientos humanos inclusivos, resilientes, sostenibles y competitivos en el territorio cantonal.									
EJE TEMÁTICO	Capacidad de cambio.									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ejercer la rectoría del ordenamiento y gestión ambiental del territorio cantonal.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSABLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADO S	PLAZO				
						20 24	20 25	20 26	20 27	20 28
Fortalecer la rectoría del ordenamiento territorial cantonal.	Implementación de acciones dirigidas al ejercicio efectivo del ordenamiento territorial y Elaboración del Plan Regulador.	Ejecución de la gestión efectiva del ejercicio del ordenamiento territorial.	Informe sobre la gestión efectiva del ordenamiento territorial, anualmente.	Dirección de Gestión Urbana y Rural, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal.	INVU, Catastro Municipal, MIVAH, MINAE, SETENA e IFAM	✓	✓	✓	✓	✓
Fortalecer las capacidades municipales e interinstitucionales en la gestión del riesgo de desastres.	Consolidar las redes interinstitucionales y las capacidades municipales en materia de gestión de riesgo	Capacidades municipales e interinstitucionales fortalecidas en la gestión.	Informe anual de gestión del riesgo	Dirección de Gestión Urbana y Rural, Alcaldía Municipal y Concejo Municipal.	CNE, ONG Comité Municipal de Emergencia, Comités Comunales de Emergencia, instituciones representadas en el cantón. (Ley 8488-ley de emergencias), Funcionarios Municipales, IFAM y Concejos de Distrito.	✓	✓	✓	✓	✓

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Ordenamiento y Gestión Ambiental del Territorio.									
ÁREA ESTRATÉGICA	Medio Ambiente.									
POLÍTICA	Promoción de asentamientos humanos inclusivos, resilientes, sostenibles y competitivos en el territorio cantonal.									
EJE TEMÁTICO	Gestión.									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ejercer la rectoría del ordenamiento y gestión ambiental del territorio cantonal.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSABLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADOS	PLAZO				
						2024	2025	2026	2027	2028
Ejecutar el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).	Poner en marcha el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos.	Acciones ejecutadas del plan.	Informe anual de monitoreo del PGIRS y divulgación de la información a los distritos y sus beneficiarios.	Servicios Municipales.	Ministerio de Salud, MINAE, SINAC, MEP, Catastro Municipal, Dirección Urbana Rural, Dirección de Gestión Ambiental, Unidad de Comunicación Municipal.	✓	✓	✓	✓	✓
Implementar acciones para la protección y uso sostenible de los recursos naturales existentes en el territorio cantonal.	Elaboración de programa municipal permanente para la protección y uso sostenible de los recursos naturales existentes en el territorio cantonal.	Elaboración del programa municipal.	Informe sobre las acciones implementadas anualmente.	Alcaldía Municipal y Dirección de Gestión Ambiental	Catastro Municipal, MINAE, SINAC, Dirección Urbana Rural.	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar el control Municipal de construcciones en zonas de protección.	Elaboración de inventario cantonal de nacientes.	Elaboración de Mapeos Aéreos.	Actualización de Mapeos sobre la nacientes.	Gestión Ambiental	SINAC Catastro Municipal DGUR	✓	✓	✓	✓	✓

Consolidar procesos de Educación Ambiental, Bandera Azul Económica y Bienestar Animal.	Elaboración y programa de Educación Ambiental	Elaboración del programa	Informe de acciones implementadas	Gestión Ambiental	Asadas MINAE Ministerio de Salud	✓	✓	✓	✓	✓
	Crear comisión de Bienestar Animal	Coordinar acciones para el bienestar animal	Informe Anual de las acciones registradas por caso.	Gestión Ambiental	Veterinarias Comunidades SENASA OIJ MINAE/SINAC AMPA Federación Canina	✓	✓	✓	✓	✓

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Desarrollo Humano Local.									
ÁREA ESTRATÉGICA	Política Social Local y Desarrollo Económico Local.									
POLÍTICA	Promoción de acciones estratégicas vinculadas al enfoque de Desarrollo Humano Local.									
EJE TEMÁTICO	Gobernanza y gestión.									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover acciones municipales e interinstitucionales para el Desarrollo Humano Local.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSABLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADOS	PLAZO				
						20 24	20 25	20 26	20 27	20 28
Promover la inversión pública y/ privada para la prevención del consumo de drogas y de todas las formas de violencia.	Implementación de proyectos sobre prevención del consumo de drogas y de todas las formas de violencia.	Proyectos de prevención y consumo de drogas y de todas las formas de violencia ejecutados.	Informe de resultados sobre los proyectos de prevención del consumo de drogas y de todas las formas de violencia anualmente.	Oficina de Bienestar Social y Familia.	Ministerio de Seguridad Pública, Delegación Fuerza Pública, Comités Seguridad Comunitaria, Concejos de Distrito, IAFA, Ministerio de Cultura y Juventud, ICODER, INAMU, COMAD.	✓	✓	✓	✓	✓
Impulsar programas municipales e interinstitucionales que colaboren en la promoción de equidad e inclusión de los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón.	Coordinación municipal e Interinstitucional para la Ejecución del Programa de Equidad e Inclusión de los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón.	Programa de Equidad e Inclusión ejecutadas para los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón.	Informe de resultados sobre el Programa de Equidad e Inclusión de los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón.	Oficina de Bienestar Social y Familia.	INAMU , Ministerio Cultura, Concejo Nacional de la Persona Joven, Ministerio de Salud, CCSS, PANI, IMAS, Fuerza Pública, COMAD.	✓	✓	✓	✓	✓

Brindar apoyo a las actividades económicas del cantón.	Fortalecimiento de las actividades económicas del cantón a partir de una política económica de pequeña escala.	Actividades económicas fortalecidas.	Informe anual de gestión sobre las actividades económicas fortalecidas.	Coordinación del Área Económica y Social.	INDER, MAG, MICITT, COMAD. MEIC, INA, MEP, ICT IMAS , Fuerza Pública.	✓	✓	✓	✓	✓
	Investigación del potencial turístico del cantón de Aserrí.	Investigaciones ejecutadas.	Entrega de avances de la investigación realizada.	Coordinación del Área Económica y Social.	Alcaldía Municipal, Concejo Municipal, ICT, MIDEPLAN, COMAD, UNED.	✓	✓	✓	✓	✓
	Cooperación municipal para el emprendedurismo local.	Actividades de cooperación ejecutadas.	Informe anual de cooperación municipal.	Coordinación del Área Económica y Social.	MEIC, INA, MEP, ICT, IMAS, Fuerza Pública, UNED, INDER, MAG, MICITT, COMAD.	✓	✓	✓	✓	✓
Promover acciones municipales e interinstitucionales para la inclusión laboral, educativa, social y económica de todas las personas sin distinción de sus condiciones particulares.	Promoción municipal e interinstitucional para la inclusión laboral, educativa, social y económica de todas las personas sin distinción de sus condiciones.	Ejecución de las acciones de promoción municipal e interinstitucional.	Informe anual Sobre las Acciones de promoción en materia de inclusión laboral educativa, social y económica.	Coordinación del Área Económica y Social.	INA, MEP, ICT, IMAS Fuerza Pública, Universidades Públicas. INDER, MAG, MICITT, COMAD.	✓	✓	✓	✓	✓
Fortalecer las manifestaciones culturales en el marco de los procesos de Desarrollo humano local por medio una Política Pública Cantonal.	Formulación de una Política Pública Cantonal de Cultura. para la promoción permanente de manifestaciones culturales locales.	Elaboración de la Política Pública de Cultura de Aserrí.	Puesta en marcha de la Política Pública	Gestión de Cultura Municipal.	Ministerio de Cultura y Juventud, Comité de la Persona Joven, Comité de la Persona Mayor, Comité Cantonal de Deportes.	✓	✓	✓	✓	✓

PROGRAMA ESTRATÉGICO	Desarrollo Institucional.									
ÁREA ESTRATÉGICA	Desarrollo Institucional Municipal.									
POLÍTICA	Fortalecimiento de las capacidades municipales para la gestión del Desarrollo Humano Local.									
EJE TEMÁTICO	Gobernabilidad.									
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Facilitar procesos internos de mejoramiento continuo en las capacidades municipales para la gestión del Desarrollo Humano Local.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	RESULTADO	RESPONSABLE/S DIRECTO/S	INVOLUCRADOS	PLAZO				
						2024	2025	2026	2027	2028
Fortalecer las capacidades instaladas del talento humano.	Diagnóstico sobre las necesidades de formación del talento humano.	Ejecución del Analisis de las necesidades de capacitación y formación de personal	Detección de necesidades de capacitación y formación.	Gestión de Talento Humano.	Gestion de Talento Humano Alcaldía Municipal Titulares subordinados	✓	✓	✓	✓	✓
	Diseño de la Estrategia de capacitación y Desarrollo del Talento Humano.	Elaboración del Plan Anual de Desarrollo de Educación Continua para el personal municipal.	Colaboradores municipales capacitados para el desempeño Laboral	Gestión de Talento Humano.	Gestion de Talento Humano Alcaldía Municipal Titulares subordinados	✓	✓	✓	✓	✓
		Ejecución del Plan Anual de Desarrollo de Educación Continua para el personal municipal.	Colaboradores municipales capacitados para el desempeño Laboral	Gestión de Talento Humano.	Gestion de Talento Humano Alcaldía Municipal Titulares subordinados					
	Aplicación de la Evaluación del Desempeño al Talento Humano	Ejecución de la Evaluación del desempeño al talento humano.	Colaboradores aplicando el talento adquirido	Gestión de Talento Humano.	Gestion de Talento Humano Alcaldía Municipal Titulares subordinados	✓	✓	✓	✓	✓
	Mantener actualizadas las herramientas vinculadas a la Carrera administrativa municipal.	Actualización de herramientas vinculadas a la Carrera administrative municipal	Herramientas actualizados	Gestión de Talento Humano.	Gestion de Talento Humano Alcaldía Municipal Titulares subordinados Unión de Gobiernos Locales	✓	✓	✓	✓	✓

Consolidar las finanzas municipales	Plan anual de cobros y actualización de tasas e impuestos municipales	Ejecución del Plan.	Incremento real de ingresos municipales.	Dirección Tributaries	Alcaldía Municipal, Concejo Municipal y Dirección Financiera.	✓	✓	✓	✓	✓
	Plan de optimización de la gestión del Área Financiera, de acuerdo a sus necesidades actuales.	Realización del plan.	Gestión Municipal más eficaz.	Alcalde Dirección Financiera.	Gestión de Talento Humano y funcionarios Municipales.	✓	✓	✓	✓	✓
Promover la administración, control y mantenimiento para la mejora continua de todos los activos municipales. (NICSP)	Plan de acción para administración, control y mantenimiento de todos los activos municipales.	Ejecución del plan.	Control eficaz y eficiente del estado actual de los activos municipales.	Contabilidad	Alcaldía Municipal, Dirección Administrativa, Dirección Financiera y funcionarios Municipales	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar los procesos de adquisición de Bienes y/o servicios vinculados al quehacer del gobierno local	Elaboración el Plan de Adquisiciones de la Municipalidad.	Ejecución del Plan de Adquisiciones anual.	Informes semestrales	Proveduría	Titulares subordinados	✓	✓	✓	✓	✓
Coordinar para la implementación de un Sistema Integrado Informatico, que permita el uso y control de la información relacionada con flujos de trabajo del Gobierno Local	Supervisión de las partes involucradas en la implementación de las fases del Sistema Informatico Integrado.	Puesta en marcha del Sistema Integrado Informatico Municipal	Sistema puesto en operación	Alcaldia	TIC Alcaldia Concejo Municipal Titulares subordinados IFAM	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar la gestión oportuna de las Comunicaciones de la Municipalidad.	Elaboración y Ejecución de la Estrategia Integral de Comunicación Municipal.	Ejecución de la estrategia.	Informe anual de gestión de comunicaciones municipales.	Unidad de cultura y comunicación.	Titulares subordinados Alcaldía	✓	✓	✓	✓	✓

4.1 CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO

4.1 PRESENTACIÓN

La Estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal y de su alineación con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2023-2033 recientemente formulado por la ciudadanía y acogido por el Concejo Municipal. La formulación de la presente estrategia incluye la definición de la Visión, misión, valores y principios que guiarán en el próximo quinquenio a la Municipalidad de Aserrí. Asimismo, desarrolla para cada área estratégica de la gestión municipal, las políticas, objetivos y líneas de acción

4.2 VISIÓN Y MISIÓN MUNICIPAL

La vision y misión que van a regir a la Municipalidad de Aserrí en el próximo quinquenio son:

4.3 VISIÓN MUNICIPAL:

Ser el gobierno local líder del desarrollo humano cantonal con transparencia y participación ciudadana.

4.4 MISIÓN MUNICIPAL

Somos el Gobierno Local que desarrolla un proceso permanente de transformación de la gestión municipal.

4.5 LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

A continuación, se presentan los valores y principios que sustentan las propuestas estratégicas y los ejes de trabajo del **Plan Estratégico Municipal**.

VALORES	PRINCIPIOS
Integridad	Participación ciudadana
Identidad	Mejora continua
Equidad	Legalidad
	Imparcialidad

Definición de los Valores:

- Integridad: Actuar en estricto apego al ordenamiento jurídico y a la ética.
- Identidad: Apropiación del acervo socio-cultural del cantón en la gestión municipal.
- Equidad: Equiparación de oportunidades de manera

inclusiva.

• **Definición de los principios:**

- Participación ciudadana: Compromiso institucional por medio del involucramiento de la ciudadanía.
- Mejora continua: Proceso sistemático y permanente por el cual se elevan los estándares de trabajo.
- Legalidad: Apego al ordenamiento jurídico.
- Imparcialidad: Hacer prevalecer los intereses colectivos en los procesos de toma de decisión

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

Cuadro 10. Líneas de acción para cada política estratégica.

Área Estratégica	Política	Líneas de acción
Infraestructura Vial	Fortalecimiento de la gestión institucional para la atención de la infraestructura vial cantonal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución del Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial 2023-2028 ▪ Evaluación del PCDSVC 2023-2028
Servicios Públicos	Mejoramiento de la calidad de los servicios públicos ofrecidos a los contribuyentes del Cantón de Aserrí.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de acciones de mejora en la disponibilidad, captación, tratamiento y distribución de agua potable. ▪ Definir acciones operativas que aseguren la continuidad de los servicios de recolección de residuos sólidos (ordinarios, valorizables y de manejo especial y/ o centro de acopio. ▪ Realización de acciones operativas que amplíen la cobertura del servicio de recolección de estos residuos sólidos. ▪ Ampliación de rutas en los sectores proyectados para su atención. Implementación de mejoras en el servicio del cementerio: compra de terreno, infraestructura, servicio de incineración. ▪ Realización de gestiones administrativas para mantenimiento y/o mejoras en parques públicos (obras civiles y/o obras de ornato).
Equipamiento Cantonal	Apoyo a iniciativas interinstitucionales tendientes a mejorar el acceso al equipamiento cantonal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de iniciativas que contribuyan a mejorar el acceso al equipamiento cantonal como: telecomunicaciones, vídeo vigilancia, servicios públicos. ▪ Reestructuración de la gestión de obra pública en el gobierno local.
Ordenamiento Territorial	Promoción de asentamientos humanos inclusivos, resilientes, sostenibles y competitivos en el territorio cantonal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de acciones dirigidas al ejercicio efectivo del ordenamiento territorial y Elaboración del Plan Regulador ▪ Consolidar las redes interinstitucionales y las capacidades municipales en materia de gestión de riesgo
Medio Ambiente	Promoción de asentamientos humanos inclusivos, resilientes, sostenibles y competitivos en el territorio cantonal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poner en marcha el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos. ▪ Elaboración de programa municipal permanente para la protección y uso sostenible de los recursos naturales existentes en el territorio cantonal ▪ Elaboración de inventario cantonal de nacientes. ▪ Elaboración y programa de Educación Ambiental ▪ Crear comisión de Bienestar Animal

Área Estratégica	Política	Líneas de acción
Política Social Local y Desarrollo Económico Local	promoción de acciones Estratégica vinculadas al enfoque de Desarrollo Humano Local.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de proyectos sobre prevención del consumo de drogas y de todas las formas de violencia. ▪ Coordinación municipal e Interinstitucional para la Ejecución del Programa de Equidad e Inclusión de los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón. ▪ Fortalecimiento de las actividades económicas del cantón a partir de una política económica de pequeña escala. ▪ Investigación del potencial turístico del cantón de Aserri. ▪ Cooperación municipal para el emprendedurismo local. ▪ Promoción municipal e interinstitucional para la inclusión laboral, educativa, social y económica de todas las personas sin distinción de sus condiciones. ▪ Formulación de una Política Pública Cantonal de Cultura. para la promoción permanente de manifestaciones culturales locales.
Desarrollo Institucional Municipal	Fortalecimiento de las capacidades municipales para la gestión del Desarrollo Humano Local.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico sobre las necesidades de formación del talento humano. ▪ Diseño de la Estrategia de capacitación y Desarrollo del Talento Humano. ▪ Aplicación de la Evaluación del Desempeño al Talento Humano ▪ Mantener actualizadas las herramientas vinculadas a la Carrera administrativa municipal. ▪ Plan anual de cobros y actualización de tasas e impuestos municipales ▪ Plan de optimización de la gestión del Área Financiera, de acuerdo a sus necesidades actuales. ▪ Plan de acción para administración, control y mantenimiento de todos los activos municipales ▪ Elaboración el Plan de Adquisiciones de la Municipalidad. ▪ Supervisión de las partes involucradas en la implementación de las fases del Sistema Informático Integrado. ▪ Elaboración y Ejecución de la Estrategia Integral de Comunicación Municipal.

Fuente: Elaboración propia, marzo, 2023.

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

5.1 PRESENTACIÓN

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

5.2 ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Como parte del proceso de planificación se establecieron áreas estratégicas municipales con sus respectivas políticas, objetivo general, objetivos específicos y líneas de acción. Estas últimas permitirán desarrollar perfiles adecuados de futuros proyectos con sus recursos y responsables. Así mismo con el fin de garantizar que en un futuro cada línea sea ejecutada, se establece a priori medios

o fuentes de verificación con sus condiciones de éxitos- condiciones externas a la realidad municipal- y que se consideran necesarios para que se cumpla la ejecución del Plan.

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

Los indicadores objetivamente verificables (IOV): Es la meta que permite valorar si se está cumpliendo los objetivos planteados. Debe ser claro y preciso.

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

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

proyecto.

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

Los Riesgos, Se dispone a identificar los mismos en relación al cumplimiento de las líneas de acción de cada área estratégica, así como en cumplimiento de ley de control interno, como las normas de control interno para el sector Público (NCISP) ,identificando y analizando los riesgos relevantes asociados a los objetivos y las metas institucionales del mediano plazo.

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

5.2.1 Matriz de Plan de Seguimiento y Evaluación.

5.2.1.1 Impactos esperados del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal 2023-2028

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
Infraestructura Pública	Infraestructura Vial	Poner enmarcha el Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, (PCDSV) 2023-2028 en cumplimiento de las leyes 9329 y 7600.	Alcalde Municipal Junta Vial Cantonal Coordinador de la Unidad Técnica de Gestión Vial	Ejecución del PCDSVC 2023-2028	Evaluación de Cumplimiento del PCDSV 2023-2028	1- Transferencia oportuna de recursos económicos al Gobierno Local para la atención plena y exclusiva de la Red Vial Cantonal. 2- Condiciones climatológicas favorables. 3- Compromiso institucional en el desarrollo de los proyectos del PCDSVC	Realizar la intervención de los caminos prioritarios según lo establecido en el PCDSVC 2023-2028 Mejora en la superficie de ruta de los caminos cantonales. Cumplimiento de lo establecido en la ley 9329. Responder a los requerimientos de la Ley N°7600. Realizar la correcta intervención, mantenimiento y seguimiento de la superficie de rueda cantonal.			Ausencia de intervenciones en caminos No cumplimiento de la programación establecida en el Plan.

Infraestructura Pública		Actualización del PCDSVC 2023-2028 en cumplimiento de las leyes 9329 y 7600.	Alcalde Municipal Junta Vial Cantonal Coordinador de la Unidad Técnica de Gestión Vial	1 Evaluación del PCDSVC 2023-2028	Evaluación de cumplimiento del PCDSVC 2023-2028		Actualización del PCDSVC 2023-2028, que permite evidenciar los logros, y desafíos de la Unidad Técnica de Gestión Vial.			Ausencia de intervenciones en caminos. No cumplimiento de la programación establecida en el Plan para su actualización
--------------------------------	--	--	--	-----------------------------------	---	--	---	--	--	---

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACION	Riesgos
Infraestructura Pública.	Servicios Públicos	Mejorar la gestión operativa del servicio de agua potable ofrecido al distrito cantón de Aserri.	Director de Gestión Ambiental	Acciones de mejora en la disponibilidad, captación y Distribución de agua potable ofrecido a los abonados del acueducto Municipal.	Informe anual de acciones implementadas para mejorar a disponibilidad, capacitación y distribución de agua potable.	Condiciones climatológicas favorables Incrementar la formalización del servicio, en sectores en Situación de conexión irregular	Desarrollar obras que permitan mejora en la disponibilidad, captación y distribución de agua potable. Promover a transparencia en la gestión municipal en relación al servicio del Acueducto Municipal. Mejorar el servicio que brinda el acueducto municipal, en materia de captación, disponibilidad y distribución del recurso hídrico.			Afectación presupuestaria Condiciones climatológicas Debilidades en la planeación

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACION	Riesgos
Infraestructura Pública	Servicios públicos	Consolidar la continuidad y ampliación en la cobertura de los servicios de recolección de los residuos sólidos. (Ordinarios, valorizables, y de manejo especial y/o centro de acopio).	Jefatura de Servicios Municipales	<p>Acciones operativas que aseguren la continuidad y cobertura de los servicios de recolección de estos residuos sólidos, ejecutadas</p> <p>Acciones operativas de los servicios de recolección de residuos sólidos ejecutadas.</p>	Informe anual de acciones operativas que promovieron la continuidad y cobertura de los servicios de recolección de residuos sólidos (ordinarios, valorizables y de manejo especial)	<p>Adecuado mantenimiento de camiones recolectores pertenecientes al Gobierno Local</p> <p>Compromiso institucional en la consolidación de los servicios ofrecidos</p>	<p>Garantizar la actual cobertura del servicio de recolección de residuos sólidos, durante la vigencia del Plan Estratégico Municipal. (Ordinarios, valorizables y de manejo especial y/o centro de acopio).</p> <p>Desarrollar las acciones operativas necesarias para Mantener la Continuidad del Servicio de Recolección de residuos sólidos en las diferentes categorías existentes.</p> <p>Mejora en los estándares de calidad en los servicios de recolección de residuos sólidos (ordinarios, valorizables y manejo especial)</p>			<p>Mantenimiento de los vehículos Recolectores de Basura.</p> <p>Debilidades en la planeación</p> <p>Afectación Presupuestaria</p>

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
		Mejorar el servicio de limpieza de vías en los sectores programados.	Jefatura de Servicios Municipales	Metros Lineales atendidos	Cantidad de metros Lineales atendidos durante los años de evaluación	Apoyo de la Administración Municipal y del Concejo Municipal en las iniciativas para aumentar el servicio de limpieza de vías.	<p>Permitir que los actuales sectores programados para recibir el servicio de limpieza de vías continúen gozando del servicio.</p> <p>Implementar operaciones que permitan la mejora continua del servicio de limpieza de vías, para los sectores programados.</p> <p>Aumentar la cantidad de metros Lineales y sectores que reciben el servicio de limpieza de vías.</p>			<p>Debilidades en la planeación</p> <p>Afectación Presupuestaria</p>
Infraestructura Pública		Mejorar el servicio del Cementerio: compra de terreno, infraestructura, servicio de incineración.	Jefatura de Servicios Municipales	Mejoras implementadas en la gestión del cementerio	Informe de anual de mejoras implementadas para el cementerio	Apoyo de la Administración Municipal y del Concejo Municipal en las iniciativas para mejorar el servicio en el cementerio.	<p>Mejorar la calidad del servicio de cementerio que presta la Municipalidad. Incidir en la calidad de la infraestructura existente en el cementerio.</p> <p>Cumplir con las diferentes disposiciones legales para la prestación del servicio de cementerio.</p>			<p>Debilidades en la planeación</p> <p>Afectación Presupuestaria</p>

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
		Desarrollar parques y/u obras de ornato en inmuebles municipales.	Alcaldía Municipal Concejo Municipal Jefatura de Servicios Municipales.	Obras de ornato, parques y espacios municipales desarrollados.	Informe anual de obras de ornato, parques y espacios municipales intervenidos.	Apoyo de la Administración Municipal y del Concejo Municipal en las iniciativas para desarrollar parques, obras de ornato y espacios municipales	Impulsar el desarrollo de intervenciones en temas de obras, ornato y parques. Mejorar la estética en los parques municipales.			Debilidades en la planeación Afectación Presupuestaria Ausencia de actualización de tasas
Infraestructura Pública	Equipamiento Cantonal	Gestionar alianzas estratégicas interinstitucionales que apoyen el acceso al equipamiento cantonal.	Alcaldía Municipal Concejo Municipal Concejos de Distrito	Iniciativas que contribuyan a mejorar el acceso al equipamiento cantonal ejecutadas	Informe anual de gestión de alianzas estratégicas interinstitucionales para el acceso al equipamiento cantonal.	Compromiso de las instituciones públicas vinculadas a la gestión de equipamiento cantonal Capacidad de Coordinación interinstitucional para la gestión eficaz de las alianzas estratégicas	Gestionar la cooperación interinstitucional estratégica, permitiendo la priorización, atención y obtención de equipamiento cantonal. Mejorar la obtención de equipo cantonal. Obtener el equipamiento especializado, que responda a las necesidades del cantón de Aserrí. Canalizar los esfuerzos interinstitucionales para la obtención de equipamiento cantonal			Debilidades en la coordinación Interinstitucional

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN		
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Infraestructura Pública		Definir los Lineamientos dentro de la gestión municipal, vinculados a la construcción de obra pública	Alcaldía Municipal	Lineamientos definidos y Aprobación	Oficios de definición de los Lineamientos de gestión municipal en material de construcción de obra pública.	Regulación jurídica de los Lineamientos atinentes a la construcción de obra pública Compromiso de la Administración Municipal y el Concejo Municipal en la regulación jurídica de los Lineamientos de gestión	Contar con Lineamientos claros, que permitan orientar correctamente las gestiones y la toma de decisión vinculada a las obras públicas del cantón de Aserrí.		

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			Riesgos
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	
Ordenamiento y Gestión Ambiental del Territorio	Ordenamiento Territorial	Fortalecer la Rectoría del ordenamiento territorial cantonal y Plan Regulador.	Dirección de Gestión Urbana y Rural Alcaldía Municipal. Concejo Municipal.	Implementación de la gestión efectiva del Ejercicio del ordenamiento territorial.	Informe anual de gestión del Departamento de Gestión Urbana y Rural, en materia de ordenamiento territorial.	Compromiso de la Administración Municipal y el Concejo Municipal en el fortalecimiento de la rectoría del ordenamiento territorial cantonal	Efectividad de la gestión municipal en el ordenamiento territorial. Implementación de Lineamientos y acciones claras con respecto a la rectoría municipal en materia de ordenamiento territorial.			No contar con presupuesto No contar aprobaciones institucionales
		Fortalecer las capacidades municipales e interinstitucionales en la gestión del riesgo de desastres.	Dirección de Gestión Urbana y Rural Alcaldía Municipal. Concejo Municipal.	Capacidades municipales e interinstitucionales fortalecidas en la gestión	Informe de tareas realizadas para Fortalecer las capacidades municipales e interinstitucionales en materia de gestión de riesgo.	Compromiso de la Administración Municipal y el Concejo Municipal en el fortalecimiento de las capacidades municipales e interinstitucional es en la gestión del riesgo de desastres	Direccionar de forma precisa los esfuerzos institucionales e interinstitucionales para fortalecer las capacidades de gestión de riesgo. Permitir que los funcionarios involucrados en los procesos de gestión de riesgo cuenten con las competencias actualizadas, para la atención de riesgos de desastres.			No contar con presupuesto No contar aprobaciones institucionales Falta de participación ciudadana

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
Ordenamiento y Gestión Ambiental del Territorio	Medio Ambiente	Ejecutar el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).	Servicios Municipales	Acciones ejecutadas del plan	Informe anual de acciones ejecutadas del plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).	Adecuada gestión Municipal del PGIRS	<p>Cumplimiento del Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos.</p> <p>Orientar las acciones municipales en materia de residuos sólidos.</p> <p>Incidir de forma positiva en la imagen de la municipalidad, por el trabajo desarrollado en materia de residuos sólidos.</p> <p>Permitir una orientación de los insumos (recurso Humano y económico), para responder a las prioridades del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos.</p>			<p>Falta de presupuesto</p> <p>Actualización de tarifas</p>

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVOS E VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
		Implementar acciones para la protección y uso sostenible de los recursos naturales existentes en el territorio cantonal.	Alcaldía Municipal Dirección de Gestión Ambiental	Elaboración del programa municipal	Informe anual sobre las acciones desarrolladas en materia de protección y uso sostenible de los recursos naturales existentes en el cantón de Aserri.	1- Compromiso de la Administración Municipal y el Concejo Municipal en la protección y uso sostenible de los recursos naturales existentes en el territorio cantonal.	Emprender acciones de impacto positivo sobre el manejo de los recursos ambientales en el cantón. Definir líneas estratégicas, desde la Municipalidad para la atención de recursos ambientales y su priorización en la utilización.			Falta de presupuesto Actualización de tarifas
		Mejorar el control Municipal de construcciones en zonas de protección.	Gestión Ambiental	Elaboración de Mapeos Aereos.	Elaboración de inventario cantonal de nacientes Actualización de Mapeos sobre la nacientes.	Apoyo de equipo tecnológico Apoyo interinstitucional Presupuesto Institucional Recurso Humano	Inventario de nacientes cantonales, conocimiento de su tipología, ubicación y estado del mismo			Falta de presupuesto Actualización de tarifas

		Consolidar procesos de Educación Ambiental, Bandera Azul Económica y Bienestar Animal.	Gestión Ambiental	Elaboración del programa	Informe de acciones implementadas Elaboración y programa de Educación Ambiental Crear comisión de Bienestar Animal Informe Anual de las acciones registradas por caso.	Apoyo de equipo tecnológico Apoyo interinstitucional Presupuesto Institucional Recurso Humano	Continuidad de iniciativas de Educación Ambiental, bandera azul ecológica y bienestar animal.			Falta de presupuesto Actualización de tarifas
Desarrollo Humano Local	Política Social Local y Desarrollo Económico Local	Promover la inversión pública y/o privada para la prevención del consumo de drogas y de todas las formas de violencia.	Oficina de Bienestar Social y Familia.	Proyectos de prevención y consumo de Drogas y de todas las formas de violencia ejecutados	Autorización de las propuestas de Proyectos y/ programas que incidan sobre la prevención del consumo de Drogas y de todas las formas de violencia Evaluación de los programas y/o proyectos vinculados con la prevención del consumo de Drogas y de todas las formas de violencia		Sensibilizar a la población cantonal sobre los efectos del consumo de drogas y la drogadicción en la vida humana. Realización de diagnósticos que permitan evidenciar la situación a nivel cantonal, distrital, comunal (barrial), sobre el consumo de drogas. Implementar estrategias, que permita la prevención del consumo de drogas y disminución en su consumo.			Debilidades en la gestión Municipal del Desarrollo Humano Local. Falta de continuidad de los procesos en los programas y proyectos

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACION	Riesgos
		Impulsar programas municipales e interinstitucionales que colaboren en la promoción de equidad e inclusión de los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón.	Oficina de Bienestar Social y Familia.	Programa de Equidad e inclusión de los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón ejecutados.	Autorización de las propuestas de Proyectos y/o Programas que incidan sobre la mejora en la promoción de la equidad e inclusión de los diferentes grupos etareos en los distritos del cantón. Evaluación de los programas y/o proyectos vinculados con la mejora en la promoción de la equidad e inclusión de los diferentes grupos etareos en la Sociedad.	Implementación eficaz del Programa propuesto Compromiso institucional en relación a la materia	Gestionar las acciones municipales en el área social desde una Perspectiva de inclusión y equidad. Promover la atención, actividades y trabajo caracterizado por los diferentes grupos Etareos y sus necesidades particulares. Fortalecer el cantón de Aserrí, como una comunidad inclusiva y equitativa.			Debilidades en la gestión Municipal del Desarrollo Humano Local. Falta de continuidad de los procesos en los programas y proyectos
		Brindar apoyo a las actividades económicas del cantón.	Oficina de Desarrollo Económico y Social	Actividades económicas fortalecidas.	Elaboración de programas y proyectos que respondan a las necesidades de la economía cantonal, desde una perspectiva de	Implementación eficaz de Programas y Proyectos propuestos.	Permitir que la Municipalidad de Aserrí, se posicione como facilitador del apoyo empresarial.			Debilidades en la gestión Municipal del Desarrollo Humano Local. Falta de continuidad de los procesos en los programas y proyectos Falta de participación comunal y/o empresarial.

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
Desarrollo Humano Local					gestión de apoyo y de fomento a la creación de emprendimientos. Informe anual de gestión sobre las actividades emprendidas para brindar apoyo a las actividades económicas del cantón. Informe anual de las acciones alcanzadas para la promoción de cooperación municipal para la cantidad de empresas creadas por medio de las acciones ejecutadas.	Compromiso institucional en relación a la materia.	Brindar apoyo a las empresas cantonales, para que puedan perdurar en el tiempo su permanencia en el cantón. Contar con una red de apoyo interinstitucional, que afirmelas opciones de desarrollo empresarial bajo la respectiva norma jurídica vigente. Contar con programas y proyectos propios de la Municipalidad de Aserrí, para el apoyo empresarial.			Debilidades en la gestión Municipal del Desarrollo Humano Local. Falta de continuidad de los procesos en los programas y proyectos Falta de participación comunal y/o empresarial
		Promover acciones municipales e interinstitucionales para la inclusión laboral, educativa, social y Economica de Todas las personas sin distinción de sus condiciones particulares	Oficina de Desarrollo Económico y Social	Acciones de promoción municipal e interinstitucionales ejecutadas.	Elaboración de Programas y Proyectos que respondan a las necesidades para la inclusión laboral, educativa, social y económica de todas las personas sin	Promoción eficaz de acciones municipales e interinstitucionales para la inclusión Laboral, educativa, social	Proyectar a la Municipalidad de Aserrí, como uno de los pilares de inclusión laboral, educativa, social y económica dentro del cantón, por			Debilidades en la gestión Municipal del Desarrollo Humano Local. Falta de continuidad de los procesos en los programas y proyectos

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
Desarrollo Humano Local				<p>distinción de sus condiciones particulares.</p> <p>Informe anual de gestión sobre las actividades municipales e interinstitucionales para la inclusión laboral, educativa, social y económica de todas las Personas sin distinción de sus condiciones particulares.</p>	<p>y económica de todas las personas sin distinción de sus condiciones particulares</p> <p>Compromiso institucional en relación a la materia</p>	<p>medio de acciones afirmativas.</p> <p>Contar con programas y proyectos propios de la Municipalidad de Aserri, para la gestión de actividades, talleres, grupos de trabajo o cualquier otra herramienta, que permitan la inclusión laboral, educativa, social y económica.</p> <p>Colaborar en la orientación interinstitucional para incidir sobre la realidad cantonal en materia educativa, laboral, económica y social, de forma continua y eficaz, a las necesidades del cantón de Aserri, durante los años de vigencia del PEM.</p>			<p>Debilidades en la gestión Municipal del Desarrollo Humano Local.</p> <p>Falta de continuidad de los procesos en los programas y proyectos</p> <p>Falta de participación comunal y/o empresarial</p>	

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
Desarrollo Humano Local		Investigar el potencial turístico del cantón de Aserri.	Oficina de Desarrollo Económico y Social	Investigaciones ejecutadas	Talleres de trabajo comunales desarrollados Sesiones de trabajo con involucrados. Registro fotográfico Lista de asistencia Informes de avance del proceso.	Participación y organización del comercio beneficiado por la propuesta de trabajo. El adecuado cumplimiento de la propuesta.	Determinar la viabilidad o no del desarrollo turístico del cantón.			Debilidades en la gestión Municipal del Desarrollo Humano Local. Falta de continuidad de los procesos en los programas y proyectos Falta de participación comunal y/o empresarial
		Fortalecer las manifestaciones culturales en el marco de los procesos de Desarrollo Humano Local por medio de una Política Pública Cantonal	Gestión de cultura y comunicación	Elaboración de una Política Pública de Cultura Cantonal de Cultura para la promoción permanente de manifestaciones culturales locales.	Elaboración de la Política Pública Cultural	Implementación eficaz de la Política Pública	Incidir de forma positiva, por medio de talleres, capacitaciones, actividades y festivales, las actividades de gestión cultural. Promover a los nuevos y actuales promotores culturales y artistas dentro del cantón de Aserri. Proyectar el acervo cultural del cantón de Aserri.			No elaborar la política pública en el tiempo establecida Ausencia del planteamiento del plan de trabajo de acuerdo a la Política pública.

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			Riesgos
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	
							Mejorar las prácticas culturales de los habitantes del cantón, mejorando la demanda cultural.			
Desarrollo Institucional	Desarrollo Institucional	Diagnóstico sobre las necesidades de formación del talento humano	Gestión de Talento Humano.	Ejecución del Análisis de las necesidades de capacitación y formación de personal	Implementación del Plan de capacitación	Compromiso institucional en relación a la materia	<p>Contar con una propuesta de desarrollo de talento humano, que permita responder a las necesidades institucionales.</p> <p>Garantizar la mejora continua del personal con que cuenta la municipalidad, optimizándolas competencias existentes.</p>			<p>Ausencia de presupuesto</p> <p>Poco recurso Humano en la unidad de Gestión de Talento Humano.</p> <p>Carencia de Sistema de informática para la Evaluación del desempeño</p> <p>Plazos incumplidos por parte de la UNGL, para la entrega de herramientas de la Carrera administrativa municipal</p> <p>Coodinaciones institucionales</p>
		Diseño de la Estrategia de capacitación y Desarrollo del Talento Humano.	Gestión de Talento Humano	Elaboración del Plan Anual de Desarrollo de Educación Continua para el personal Municipal	<p>Detección de necesidades de capacitación y formación.</p> <p>Colaboradores municipales capacitados para el desempeño Laboral</p>	Compromiso institucional en relación a la materia	<p>Contar con una propuesta de desarrollo de talento humano, que permita responder a las necesidades institucionales.</p> <p>Garantizar la mejora continua del personal con que cuenta la municipalidad, optimizándolas competencias existentes.</p>			

	Aplicación de la Evaluación del Desempeño al Talento Humano	Gestión de Talento Humano	Ejecución de la Evaluación del desempeño al talento humano	Evaluación de desempeño de cada funcionario	Compromiso institucional en relación a la materia	Colaboradores aplicando el talento adquirido			Ausencia de presupuesto Poco recurso Humano en la unidad de Gestión de Talento Humano.
	Mantener actualizadas las herramientas vinculadas a la Carrera la administrativa municipal.	Gestión de Talento Humano	Herramientas actualizados	Actualización de herramientas vinculadas a la Carrera administrative municipal	Compromiso institucional en relación a la materia	Implementación de la Carrera municipal en la Municipalidad de Aserrí.			Carencia de Sistema de informática para la Evaluación del desempeño Plazos incumplidos por parte de la UNGL, para la entrega de herramientas de la Carrera administrativa municipal Coodinaciones institucionales

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
Desarrollo Institucional		Consolidar las finanzas municipales.	Alcalde	Plan en ejecución de cobros y actualización de las tasas e impuestos municipales.	Propuesta de ejecución de cobros y actualización de las tasas e impuestos municipales.	Implementación eficaz de la propuesta realizada	Incremento real de ingresos municipales.			Ausencia de estrategia Financiera para la Buena gestión del cobro.
			Director Financiero							
			Dirección tributaria	Plan de Realización de optimizaciones del área financiera de acuerdo a las necesidades institucionales	Evaluación de la Aplicación de la Propuesta de ejecución de cobros. Actualización de las tasas e impuestos municipales. Propuesta de Realización de Optimización del área Financiera, para	Compromiso institucional con relación a la materia	Impulsar de forma continua los procesos de actualización de tasas e impuestos municipales. Mejorar los canales de gestión de cobro.			Ausencia de coordinación entre unidades ejecutoras

ELEMENTOS ORIENTADORES			SEGUIMIENTO				EVALUACIÓN			
PROGRAMA ESTRATÉGICO	AREA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESPONSABLE DIRECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO	IMPACTOS ESPERADOS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Riesgos
Desarrollo Institucional					Las necesidades municipales. Ejecución de los pasos a seguir para la optimización del área financiera. Evaluación de las mejoras implementadas para garantizar la eficacia de la gestión Financiera.					
		Promover la mejora de la administración control y mantenimiento de los activos municipales. (NICSP)	Contabilidad.	Plan de acción para el control de inventarios de activos fijos.	Actas y/o sesiones de trabajo desarrolladas. Lista de asistencia..	implementación eficaz de la propuesta realizada Compromiso institucional con relación a la materia	Contar con una proyección de mantenimiento y reparación preventiva del equipo municipal. Utilización óptima y adecuada de los diferentes equipos municipales. Atención adecuada y preventiva de los equipos municipales, prologando el tiempo de duración y una menor cantidad de reparaciones			No cumplimiento de plazos establecidos para los entregables vinculadas a las NICSP.

		Realizar los procesos de adquisición de Bienes y/o servicios vinculados al quehacer del gobierno local.	Proveduría	Ejecución del Plan de Adquisiciones anual.	Informes semestrales	Implementación eficaz de la propuesta realizada Compromiso institucional con relación a la materia	Ejecución del plan de adquisiciones eficientemente			No cumplimiento de plazos establecidos
Desarrollo Institucional	Desarrollo Institucional	Coordinar para la implementación de un Sistema Integrado Informático, que permita el uso y control de la información relacionada con los flujos de trabajo del Gobierno Local.	Alcaldía	Puesta en marcha del Sistema Integrado Informático Municipal	Adquisición del sistema informático integral	Implementación eficaz de la propuesta realizada Compromiso institucional con Relación la materia.	Integralidad del uso, control y evaluación de la información municipal a nivel interno.			No concreción de alianzas institucionales para la implementación del Sistema.
		Realizar la gestión oportuna de las comunicaciones de la municipalidad.	Unidad de cultura y comunicación.	Estrategia elaborada y Ejecutada.	Informe de avances del proceso. Actas y sesiones de trabajo desarrolladas. Lista de asistencia. Registro fotográfico.	Implementación eficaz de la Estrategia realizada Compromiso institucional en relación con la materia	Mejorar la comunicación interdepartamental existente dentro de la Municipalidad de Aserrí. Determinar los mecanismos más efectivos existentes para trasladar la información a los pobladores del cantón de Aserrí. Identificar los mejores canales de comunicación entre la Municipalidad y las instituciones públicas a nivel cantonal. Gestionar de forma adecuada y certera la comunicación institucional, en las diferentes emergencias.			Ausencia de estrategia de comunicación Institucional

5.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS

A continuación, se anexa una hoja de cálculo que se alimenta con la información del presupuesto histórico y con los porcentajes de crecimiento/disminución esperada según los Indicadores objetivamente verificables que se presentaron en las matrices anteriores. Con estos datos, se genera un cálculo automático de la proyección para cada año que compone el quinquenio para el que ha sido diseñado el Plan Estratégico Municipal 2023-2028.

A continuación, se agrega la Matriz de proyección de ingresos, para ver con mayor claridad en contenido y orden de la misma, consultar el documento en proyección de ingresos al 2027.

Para elaborar la Proyección de ingresos para los años 2023 al 2027, se tomaron los ingresos de los años 2020 al 2022, de los cuales se obtuvo un ingreso promedio anual, sumado a esto se tomaron los ingresos totales de los mismos años y se obtuvo un porcentaje promedio del crecimiento de los ingresos (7,79%) y se le aplicó al ingreso promedio anual a partir del año 2023 hasta el año 2027.



MUNICIPALIDAD DE ASERRI
INGRESOS REALES 2020 AL 2022

CÓDIGO	DETALLE	2020	2021	2022	sumatoria de ingresos	promedio anual
<u>1.0.0.0.00.00.0.0.000</u>	<u>INGRESOS CORRIENTES</u>	-	-	-	-	-
1.1.0.0.00.00.0.0.000	INGRESOS TRIBUTARIOS					
1.1.2.1.01	Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	506 620 479,44	551 309 873,22	546 108 373,49	1 604 038 726,15	534 679 575,38
1.1.3.2.01.05	Impuestos específicos sobre la construcción	34 888 329,02	43 314 081,12	40 763 105,50	118 965 515,64	39 655 171,88
1.1.3.3.01.01.0.0.000	Patentes Municipales	407 243 029,04	479 543 615,91	486 859 900,01	1 373 646 544,96	457 882 181,65
1.1.3.3.01.05.0.0.000	Patentes de licores	32 960 574,70	44 086 211,81	49 071 993,21	126 118 779,72	42 039 593,24
1.1.9.1.01	Timbres Municipales	41 681 164,61	44 041 324,82	39 034 115,70	124 756 605,13	41 585 535,04
1.1.9.1.02	Timbre Pro-parques Nacionales.	8 853 180,09	10 222 881,49	11 011 293,43	30 087 355,01	10 029 118,34
1.3.0.0.00.00.0.0.000	INGRESOS TRIBUTARIOS NO					
1.3.1.1.05	Venta de Agua	528 245 029,72	670 002 345,72	694 256 991,99	1 892 504 367,43	630 834 789,14
1.3.1.2.05.09	Otros Servicios Comunitarios	18 855 304,08	18 924 759,91	19 772 565,35	57 552 629,34	19 184 209,78
1.3.1.2.05.03	Servicios de cementerio	84 710 608,86	87 716 352,79	102 852 543,55	275 279 505,20	91 759 835,07
1.3.1.2.05.04.1	Servicios de recolección de basura	561 341 641,91	714 408 291,84	753 251 384,57	2 029 001 318,32	676 333 772,77
1.3.1.2.05.04.2	Servicios de aseo de vías y sitios públicos	44 773 358,64	59 653 610,85	65 175 439,45	169 602 408,94	56 534 136,31
1.3.3.1.09.02	Multas varias	73 502 178,08	72 477 266,05	75 600 114,77	221 579 558,90	73 859 852,97
1.3.4.1	Intereses moratorios por atraso en pago de impuesto	34 500 686,05	93 245 276,29	60 323 833,62	188 069 795,96	62 689 931,99
TOTAL DE INGRESOS		2 378 175 564,24	2 888 945 891,82	2 944 081 654,64		
PORCENTAJE ANUAL DE CRECIMIENTO DE INGRESOS			0,214774021	0,02		
PORCENTAJE PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL DE INGRESOS					0,23	7,795303345

Elaborado por la Dirección Tributaria, marzo 2023.

MUNICIPALIDAD DE ASERRI



PROYECCION DE INGRESOS 2023 AL 2027

CÓDIGO	DETALLE	2023	2024	2025	2026	2027
1.0.0.0.00.00.0.0.000	INGRESOS CORRIENTES	-	-	-	-	-
1.1.0.0.00.00.0.0.000	INGRESOS TRIBUTARIOS					
1.1.2.1.01	Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	534 679 575,38	576 331 114,31	621 227 308,11	669 620 915,41	721 784 384,72
1.1.3.2.01.05	Impuestos específicos sobre la construcción	39 655 171,88	42 744 309,77	46 074 091,50	49 663 263,23	53 532 031,43
1.1.3.3.01.01.0.0.000	Patentes Municipales	457 882 181,65	493 551 203,60	531 998 842,36	573 441 552,19	618 112 649,10
1.1.3.3.01.05.0.0.000	Patentes de licores	42 039 593,24	45 314 477,55	48 844 475,35	52 649 459,98	56 750 852,92
1.1.9.1.01	Timbres Municipales	41 585 535,04	44 825 048,22	48 316 919,48	52 080 807,51	56 137 902,41
1.1.9.1.02	Timbre Pro-parques Nacionales.	10 029 118,34	10 810 386,66	11 652 515,78	12 560 246,75	13 538 689,98
1.3.0.0.00.00.0.0.000	INGRESOS NO TRIBUTARIOS					
1.3.1.1.05	Venta de Agua	630 834 789,14	679 976 819,22	732 947 013,43	790 043 585,78	851 587 981,11
1.3.1.2.05.09	Otros Servicios Comunitarios	19 184 209,78	20 678 659,72	22 289 527,31	24 025 881,49	25 897 497,66
1.3.1.2.05.03	Servicios de cementerio	91 759 835,07	98 907 926,22	106 612 853,67	114 917 994,97	123 870 106,78
1.3.1.2.05.04.1	Servicios de recolección de basura	676 333 772,77	729 020 173,67	785 810 845,20	847 025 510,04	913 008 797,27
1.3.1.2.05.04.2	Servicios de aseo de vías y sitios públicos	56 534 136,31	60 938 145,53	65 685 227,07	70 802 106,26	76 317 590,34
1.3.3.1.09.02	Multas varias	73 859 852,97	79 613 535,51	85 815 429,93	92 500 451,92	99 706 237,13
1.3.4.1	Intereses moratorios por atraso en pago de impuesto	62 689 931,99	67 573 477,69	72 837 451,60	78 511 489,08	84 627 534,08
TOTAL DE INGRESOS		2 737 067 703,57	2 950 285 277,67	3 180 112 500,81	3 427 843 264,62	3 694 872 254,93

Elaborado por la Dirección Tributaria, marzo 2023.

6. CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.

6.1 PRESENTACIÓN.

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

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

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

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

Asimismo, y como un factor de comprobación de la alineación del presente Plan Estratégico Municipal con las orientaciones de desarrollo humano local establecidas por la ciudadanía en el Plan de Desarrollo Humano Local 2023-2028.

6.2 EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

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

6.3 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.

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

6.4 MATRIZ DE MEJORA INSTITUCIONAL.

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

Cuadro 11. Plan de Mejora

EJE DE LA MEJORA	ÁREA ESTRATÉGICA	DEPENDENCIAS MUNICIPALES	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA MEJORA
Calidad de la gestión de procesos.	Servicios Públicos	Servicios Municipales	Actualización de bases de datos municipales mediante implementación de censos de información. Optimización del sistema de cobro y notificación. Actualización de tasas anuales incorporando los costos directos de cada servicio.	Censos realizados Disminución de al menos un 5% en la morosidad Actualizaciones de tasas anuales.	Informes anuales. Aplicación efectiva de tasas.	Jefatura de Servicios Municipales Gestión de cobro Área de Valoración, Censos y Catastro.
Gestión Financiera.	Desarrollo Institucional Municipal	Dirección Tributaria	Para el fortalecimiento del área de cobros, se requiere un sistema integral que facilite los procedimientos, ya que actualmente se trabaja muy rudimentariamente; se realizan procesos de 800-1200 notificaciones anuales. Se necesita una política de ajustes tarifarios anuales, ya que los gastos aumentan cada año, sin embargo, no se realizan ajustes tarifarios anuales que puedan minimizar el impacto del gasto. Actualizar las tasas de los servicios municipales periódicamente.	Implementación del sistema integral de gestión financiera. Evaluación de los beneficios obtenidos por medios del sistema integral. Entrega del borrador de la propuesta de política de ajustes tarifarios al Concejo Municipal. Evaluación de la mejora obtenida en la recaudación en la tarifa de los servicios municipales que fueron parte de esta política.	Minutas de las reuniones de trabajo. Lista de asistencia Presentación de las tres propuestas realizadas. Informes de avances obtenidos.	Dirección Tributaria: Patentes, Gestión de cobros y Área de Valoración, Censos y Catastro. Dirección de Gestión Ambiental Jefatura de Servicios Municipales

EJE DE LA MEJORA	ÁREA ESTRATÉGICA	DEPENDENCIAS MUNICIPALES	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA MEJORA
				Presentación de los estudios para el conocimiento del Concejo Municipal.		
Gestión Financiera.	Desarrollo Institucional Municipal	Contabilidad.	Adquisición de un sistema Integrado que permita tener un control de los inventarios de activos fijos, de manera ágil, eficiente y oportuna y que además le permita al departamento de la Proveduría minimizar los tiempos de inclusión y de traslado de la información, que además vincule la información con el departamento Contable.	Plan realizada	Archivo Digital del Departamento de Contabilidad	Proveduría, Bodega, Contabilidad, Dirección Administrativa y Dirección Financiera
Gestión Financiera.	Desarrollo Institucional Municipal.	Tesorería, Contabilidad y Presupuesto.	Se brindará plan de asesoría continua, a todas las dependencias municipales, por parte de los departamentos que pertenecen a la Dirección Financiera.	Plan realizado.	Minutas. Listas de asistencia. Ponencias. Registros fotográficos.	Alcalde Dirección Financiera (Tesorería, Contabilidad, Presupuesto) y Gestión Talento Humano.
Gobernabilidad	Política Social	Unidad de Desarrollo Económico y Social	Acciones que promuevan la inversión y el desarrollo socioeconómico del Cantón.	Número de proyectos ejecutados y personas beneficiadas.	Minutas. Listas de asistencia. Ponencias. Registros fotográficos.	Unidad de Desarrollo Económico y Social

EJE DE LA MEJORA	ÁREA ESTRATÉGICA	DEPENDENCIAS MUNICIPALES	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA MEJORA
Gobernabilidad	Política Social Local y Desarrollo Económico Local	Gestión Cultural y Comunicación	Formulación de una Política Pública Cantonal de Cultura. para la promoción permanente de manifestaciones culturales locales	Formulación de una Política Pública Cantonal de Cultura.	Documento de elaboración de la política cantonal de Cultura.	Gestor de Cultura y Comunicación
			Diagnóstico social y actualización de estos. Proyectos y programas anuales. Evaluación de proyectos y estudios de sostenibilidad (continuidad). Informes anuales	Elaboración de informes. Elaboración de programas y/o proyectos. Evaluación.	Registros fotográficos Crónicas. Actas. Impacto, Resultados	Oficina de Bienestar Social y Familia
			Investigación social comunal. Elaboración de proyectos sociales, emprendimientos y turismo. Informes anuales de impactos obtenidos.	Elaboración de informes. Elaboración de programas y/o proyectos. Evaluación.	Registros fotográficos Correos. Actas. Informes	Coordinador de Desarrollo Económico Social.
Gobernabilidad	Desarrollo Institucional Municipal.	Gestión Cultural y Comunicación	Mejorar la coordinación entre los distintos departamentos para aumentar la cantidad y calidad de información. Mejorar la percepción de los ciudadanos con respecto a la Municipalidad. Mejorar la percepción del municipio entre los ciudadanos.	Por medio de campañas. Mostrar los avances periódicamente de la administración por redes sociales,	Informe de cada semestre de las campañas alcanzadas con estadísticas del Facebook. Informe anual de plan de comunicación.	Alcalde Municipal y Gestión Cultural y Comunicación

EJE DE LA MEJORA	ÁREA ESTRATÉGICA	DEPENDENCIAS MUNICIPALES	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA MEJORA
Calidad de la gestión de los procesos.	Servicios Públicos	Dirección de Gestión Ambiental	<p>Acciones de mejora en cuanto a :</p> <p>a. La creación de nuevas fuentes de captación, ejemplo pozos.</p> <p>b. La mejora en la calidad de las redes de distribución.</p> <p>c. La atención eficiente de reparación de fugas.</p> <p>d. La mejora en los tiempos de tramitologías de disponibilidades de agua.</p> <p>e. La capacitación de personal de planta.</p> <p>f. La creación de manual de mantenimiento preventivo de la planta de tratamiento municipal.</p> <p>g. La construcción de nuevo tanque de almacenamiento en la planta de tratamiento.</p> <p>h. La construcción de sistema de filtración del distrito 7 (Salitrillos).</p> <p>i. La instalación de un sistema de respaldo energético de la planta de tratamiento (Planta eléctrica).</p> <p>j. La construcción de una estructura de techo para la planta de tratamiento.</p> <p>k. La instalación de hidrantes.</p> <p>l. La instalación de valvulas reguladoras de presión en el cantón de Aserrí.</p> <p>m. La instalación de medidores o hidrómetros electrónicos en el distrito #1 de Aserrí.</p> <p>n. Rediseño y construcción de las tomas de captación y de filtración existentes y nuevas.</p>	Acciones de mejora en la disponibilidad, captación, tratamiento y distribución de agua potable ofrecido a los abonados del acueducto Municipal.	<p>Estudios Técnicos de Campo.</p> <p>Bitácoras de campo.</p> <p>Documentación relacionada con estudios de la mejora.</p> <p>Fotografías. Informes.</p> <p>Rendición de cuentas al Concejo Municipal</p>	Director de Gestión Ambiental

EJE DE LA MEJORA	ÁREA ESTRATÉGICA	DEPENDENCIAS MUNICIPALES	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES DE LA MEJORA
Calidad de la gestión de los procesos.	Ordenamiento y Gestión Ambiental del Territorio	Alcaldía Municipal y Dirección de Gestión Ambiental.	Establecer las zonas de protección ubicadas en la jurisdicción cantonal.	Plan de manejo de zonas de protección gestionado. Actualización de Mapeos sobre las nacientes.	Estudios Técnicos de Campo. Documentación relacionada con estudios. Registros fotográficos	Alcaldía Municipal unidad de Gestión Ambiental.
Calidad de la gestión de los procesos.	Medio Ambiente	Alcaldía Municipal y Dirección de Gestión Ambiental.	Establecer los recursos naturales existentes en el territorio cantonal.	Elaboración del programa municipal, Bandera Azul Económica y Bienestar Animal, Crear comisión de Bienestar Animal	Estudios Técnicos de Campo. Documentación relacionada con estudios. Registros fotográficos	Alcaldía Municipal y Unidad de Gestión Ambiental.

7. CAPÍTULO VII. PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.

7.1 PRESENTACIÓN.

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

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

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

Cuadro 12. Retos de la institucionalidad pública costarricense.

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

Fuente: MIDEPLAN. 2008.

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

coordinación y cooperación entre gobiernos locales, así como coordinar y armonizar la planificación nacional y local.

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

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

La Política Nacional de Descentralización de febrero del 2008 establece la creación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional como una posibilidad de mejorar la gestión de las municipalidades y avanzar en la descentralización

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

7.2 EL PLAN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.

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

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

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

7.3 OBJETIVOS DEL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL.

7.3.1 Objetivo General.

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

7.3.1 Objetivos Específicos.

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

Coordinar con las instituciones del gobierno central y descentralizadas acciones que resulten complementarias o subsidiarias para desarrollar el Plan Estratégico Municipal.

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

Cuadro 13. Plan de articulación institucional a través del CCCI:

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Eje de Seguridad Ciudadana y Prevención del Delito							
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miembros del eje de Seguridad Ciudadana y Prevención del Delito.	Creación de un Plan de trabajo en Seguridad Ciudadana y Prevención del Delito para el cantón de Aserrí.	<p>Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI.</p> <p>Actas de las sesiones de trabajo.</p> <p>Listas de asistencia de las sesiones realizadas.</p> <p>Registro fotográfico.</p>	X	X	X	X	X

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Eje social							
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miembros del eje social	Formulación de estrategias interinstitucionales que contribuyan a mejorar la calidad de vida.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Registro fotográfico. Minutas de las reuniones realizadas.	X	X	X	X	X

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Eje de Cultura							
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miembros del eje de Cultura.	Formulación de un plan de acción para la promoción de la cultura .	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Minutas de las reuniones realizadas. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Registro fotográfico.	X	X	X	X	X

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Eje de Agua y Saneamiento							
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miembros del eje de Agua y Saneamiento, ASADAS, Ministerio de Salud y AYA.	Elaboración de un plan de acción que permita fortalecer las capacidades de gestión de los operadores del servicio de agua potable.	<p>Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCL.</p> <p>Listas de asistencia de las sesiones realizadas.</p> <p>Registro fotográfico.</p> <p>Minutas de las reuniones realizadas.</p> <p>Avances en el mejoramiento de la gestión de las ASADAS y la coordinación con la Municipalidad.</p> <p>PlandeAcciónrealizadoyejecutado.</p>	X	X	X	X	X

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Eje de Económico y Producción y Empleo							
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miembros del eje Económico y producción del empleo.	Coordinación de acciones interinstitucionales para la atención de la población objetivo	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Listas de asistencia de las sesiones realizadas.	X	X	X	X	X
	Acompañamiento a los emprendimientos existentes en los distritos del cantón.	Registro fotográfico. Minutas de las reuniones realizadas.					
	Realización de estudios de la demanda en formación técnica para poblaciones vulnerables.						

CRITERIOS DE COORDINACIÓN			PERÍODO DE COORDINACIÓN				
Eje de Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo							
Instituciones con las que se establece coordinación	Líneas de acción que requieren coordinación	Mecanismos de coordinación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Miembros del eje de Ordenamiento Territorial.	Implementación del Plan de trabajo del Comité Local de Emergencias.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Registro fotográfico. Minutas de las reuniones realizadas.	X	X	X	X	X
	Colaboración en las gestiones orientadas al ordenamiento territorial del cantón y plan regulador.	Sesiones de coordinación de comisiones interinstitucionales y CCCI. Listas de asistencia de las sesiones realizadas. Registro fotográfico. Minutas de las reuniones realizadas.	X	X	X	X	X

8. BIBLIOGRAFÍA.

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

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

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

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

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

Gobierno de Costa Rica. 1968. “Ley de Planificación Urbana” Ley 4240.15-NOV-1968 Gobierno de Costa Rica. 1948. Constitución de la República. Ley 6043.

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

Municipalidad de Aserrí. 2023. Plan Operativo Anual.

9. ANEXOS.

Lista de Anexos

Cuadro 14 Lista de Anexos.

N° Anexo	Nombre
Anexo 1	Matriz del diagnóstico para el área ambiental (documento en PDF adjunto).
Anexo 2	Matriz del diagnóstico para el desarrollo institucional (documento en PDF adjunto).
Anexo 3	Matriz del diagnóstico para la política social (documento en PDF adjunto).
Anexo 4	Matriz del Alineamiento de los instrumentos estratégicos vinculados al gobierno local de Aserrí.

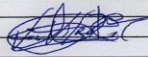
Lista de asistencia de las sesiones de trabajo

MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL Fecha:

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: jose villegas (por incapacidad se realiza en esta fecha)

Temática: _____

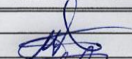

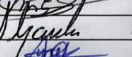
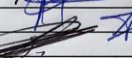
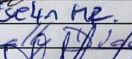

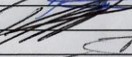
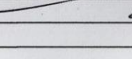
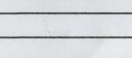
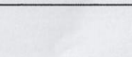
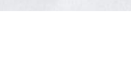



	Nombre	Firma
1	José Villegas Arvizar	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL Fecha:

FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	Marlene Daroca Carranza	
2	Dolores Soto Arce	
3	Felipe Padilla Valverde	
4	Kimberly Pacheco Elizalde	
5	Alejandro Castro V	
6	Josette Mata Ruiz	
7	Johanna Corrales Sibaja	
8	Genier Fallas Munlo	
9	Evelyn Neno Rodriguez	
10	Margally Diaz Keating	
11	Marlene Daroca Carranza	
12	Genier Fallas Munlo	
13	Jesus Morales Calderon	
14	Roberto Gutierrez B. Kelly	
15	Paulo Fernandez Buesada	
16		
17		
18		
19		
20		

MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL

Fecha:

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: ACUEDUCTO

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	Emiliano Agüero Follas	Emiliano Agüero F
2	EDIN DIAZ DURAN	EDIN
3	Suan José Follas	Suan José Follas
4	Juan Carlos Corrales Chaves	Juan Carlos Corrales Chaves
5	Esteban Valverde Valverde	Esteban Valverde
6	Manuel Gaitaneros	Manuel Gaitaneros
7	José Oribe Montero	José Oribe Montero
8	Manuel Gaitaneros	Manuel Gaitaneros
9	Sebastian Salazar Gutierrez	Sebastian Salazar Gutierrez
10	Gerardo Gaitaneros	Gerardo Gaitaneros
11	Manuel Gaitaneros	Manuel Gaitaneros
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL

Fecha:

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: UTGV

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	Harold Corrales C.	Harold Corrales C.
2	Esteban Valverde Ch.	Esteban Valverde Ch.
3	José Luis Pozos F.	José Luis Pozos F.
4	Jesús Jiménez M.	Jesús Jiménez M.
5	Manuel Gaitaneros	Manuel Gaitaneros
6	Manuel Gaitaneros	Manuel Gaitaneros
7	Manuel Gaitaneros	Manuel Gaitaneros
8	Manuel Gaitaneros	Manuel Gaitaneros
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL

Fecha: 24 11 2022

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: RB-LV

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	Oscar Campos Castillo	Oscar CC
2	Emilio Unión Bazarano	Emilio
3	Alfonso	
4	Alfonso	
5	Kenneth López Astica	Kenneth López
6	Alejandro Quisada	
7	Wilber Torres	Wilber Torres
8	Roberto Valverde	Rm.
9	Esteban Urbina	Esteban U.U.
10	Lakipuz Garboa n puz	Lakipuz + j
11	Emilio MORA MARTIN	
12	Gerardo RABHOZA	
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

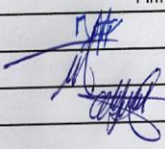
MUNICIPALIDAD DE ASERRI
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL

Fecha:

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: CEMENTERIO

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	Jesús Ignacio Arias Alpizar	
2	Marlen Darcia Carranza	
3	Edi Alberto Chacón granados	
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

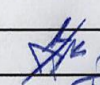
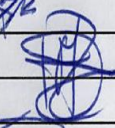
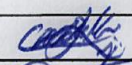
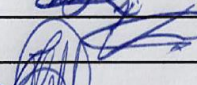
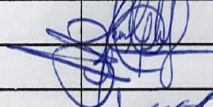

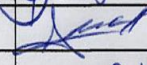
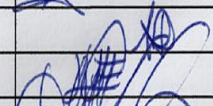

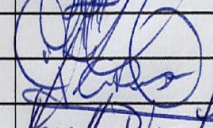
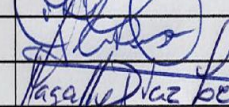
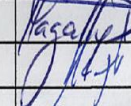
MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL

Fecha: 22 11 2022

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: ADMINISTRATIVOS

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	Adrián Portugal Guzmán	
2	Mónica Rodríguez Hernández	
3	Oliver Castillo Mora	
4	Juan Carlos Guzmán Mora	
5	Marisol Chinchilla Jiménez	
6	Yiriana Bonilla Tórig	
7	Adrián Ulloa Hernández	
8	Adrián Astivia Goro	
9	Norma Carranza Gantay	
10	Cesario Acuña Castro	
11	Emily Segura F.	
12	Margaly Díaz Lertón	Margaly Díaz Lertón
13	Manuel Rojas M.	
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

















MUNICIPALIDAD DE ASERRÍ
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL

Fecha: 22 11 2022

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: ADMINISTRATIVOS

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	José Carlos Calvo Jiménez	
2	Paulo García Narango	
3	Johanny Chavarria Ugarte	
4	Juan Pablo Matos	
5	Jedro George Ana	
6	Sandra Patricia Casero G.	
7	Angie Corrales B.	
8	Angeloz Espinoza F.	
9	Guillermo Vargas Sakzu	
10	Sandra Prado Rojas	
11	Paulo Fernández Quispeada	
12	Rebeca Soto Arce	
13	Rebeca Sánchez Corrales	
14	Hilmarini Kaurach H.	
15	Eduardo Osuna Jiménez	
16	Juan José Coto Coto	
17		
18		
19		
20		

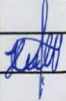
MUNICIPALIDAD DE ASERKI
ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2023-2028

Responsable: EQUIPO TECNICO MUNICIPAL

Fecha:

FUNCIONARIOS MUNICIPALES: ADMINISTRATIVOS

Temática: _____

	Nombre	Firma
1	Karol Valverde Rojas	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

