

# Plan Estratégico Municipal 2020 -2024

(Actualización por Plan de Gobierno de Alcaldía Municipal 2024-2028)



Depto. Desarrollo Estratégico  
Municipalidad de San Carlos



## Contenido

Presentación.....	4
CAPITULO I: Introducción.....	5
CAPITULO II: Diagnostico Institucional.....	6
2.1 Análisis FODA.....	16
2.2 Análisis PEST.....	29
2.3 Consideraciones financieras.....	30
2.3.1 Ingresos Corrientes.....	30
2.3.2 Bienes Inmuebles.....	31
2.3.3 Patentes Municipales.....	31
2.3.4 Ingresos no Tributarios.....	31
2.3.5 Ingresos de Capital.....	32
2.3.6 Financiamiento.....	32
2.4 Estructura Organizativa Actual.....	33
2.5 Mapa de Procesos.....	34
2.6 Planes Municipales existentes y su vigencia.....	35
2.7 Agenda 2030: Compromiso Nacional y Local.....	36
2.8 Información sobre comportamiento presupuestario.....	37
2.8.1 Análisis de Resultados de proyecciones de ingresos y gastos.....	38
CAPITULO III: Marco Normativo.....	43
CAPITULO IV: Marco Estratégico.....	53
3.1 Estructura Municipal.....	53
3.2 Áreas Estratégicas Municipales.....	54
3.3 Objetivos estratégicos municipales 2020-2024.....	55
3.4 Objetivos específicos por áreas estratégicas.....	56
CAPITULO V: Marco Filosófico.....	60

5.1.	Visión.....	60
5.2.	Misión .....	60
5.3.	Nuestros Principios y Valores Estratégicos.....	61
5.4.	Políticas Institucionales por área estratégica.....	63
Capítulo VI: Formulación Estratégica.....		66
6.1	Desarrollo económico local.....	66
6.1.1	Formulación Estratégica Desarrollo Económico Local.....	66
6.2	Política social local.....	70
6.2.1	Formulación Estratégica Política Social Local .....	70
6.3	Gestión ambiental .....	75
6.3.1	Formulación Estratégica Gestión Ambiental.....	76
6.4	Ordenamiento territorial .....	80
6.4.1	Formulación Estratégica Ordenamiento Territorial.....	80
6.5	Infraestructura equipamiento y servicios.....	82
6.5.1	Formulación Estratégica Infraestructura Equipamiento y Servicios.....	82
6.6	Gestión institucional.....	87
6.6.1	Formulación Estratégica de Gestión Institucional .....	87

## Presentación

El Plan Estratégico o Plan de Desarrollo Municipal (PDM) es el instrumento de planificación que plasma la misión, visión, valores, ejes, objetivos, y principales líneas de acción, que se convierten dentro de la operatividad de la administración en productos de valor (bienes y servicios) estratégicos que la Institución pretende generar en el mediano plazo (5 años), estrategias y acciones necesarias para alcanzar los objetivos trazados y cumplir con dicha misión.

Este proceso de actualización se construye a partir de las líneas de trabajo prioritarias establecidas en el Programa de Gobierno de la Alcaldía 2024 – 2028 en ejercicio, así como de las principales necesidades y líneas de acción consignadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local PCDHL de largo plazo vigente, y otros planes normados por ley para el sector municipal, constituyéndose en la principal herramienta sobre el cual deben armonizarse, vincularse, formularse y conducirse los ejercicios anuales de planificación, presupuestación y evaluación anual de la institución.

El PEM de la Municipalidad de San Carlos se estructura en 6 áreas estratégicas y objetivos estratégicos debidamente vinculados con los 17 ODS (objetivos de desarrollo sostenible) de la Agenda ONU 2030. La definición y agrupamiento de los temas en cada área se deriva a partir de la estructuración programática del Plan Anual Operativo (PAO) de la CGR, homologada para todas las Municipalidades. El apartado marco metodológico contiene un diagrama (representación gráfica) con todos los apartados, contenidos y mecanismos utilizados para la elaboración presente instrumento, para consulta de todos los involucrados e interesados.

# CAPITULO I: Introducción

El Plan de Estratégico Municipal a Mediano Plazo representa un compromiso estratégico para transformar y mejorar nuestra comunidad en los próximos 5 años. En un entorno en constante cambio, con desafíos y oportunidades, es esencial contar con una visión clara y una hoja de ruta bien definida para lograr un progreso sostenible y equitativo.

El PEM recoge la evolución que se traza la Municipalidad para animar y direccionar el desarrollo de la institución, en concordancia con las aspiraciones y demandas de los ciudadanos. Este plan es un compromiso de fortalecimiento institucional y de acción para cumplir con el mandato constitucional normativo de los gobiernos locales.

En este marco, la Municipalidad de San Carlos, a través de su Oficina de Desarrollo Estratégico y Planificación, está actualizando su Plan de Estratégico Municipal (PEM) para el periodo 2020-2024. Este proceso es fundamental para ajustar la estructura organizacional y la oferta de programas y servicios, alineando sus objetivos con la Agenda 2030 y el Plan de Gobierno 2024-2028. La actualización del PEM permitirá a la Municipalidad mejorar su capacidad para formular y ejecutar acciones y proyectos que fortalezcan tanto la institución como el cantón.

Este Plan busca incorporar los ODS a nivel local, enfocándose en una gestión para resultados que mejore la eficiencia y efectividad de la administración pública. Esto implica pasar de una gestión tradicional a una moderna, con una planificación estratégica y operativa basada en una estructura sólida, procesos claros, y objetivos compartidos. La cohesión institucional es clave para utilizar eficientemente los recursos y alcanzar las metas establecidas.

La estrategia metodológica con la que se desarrolla el plan permite desarrollar una aproximación práctica al sistema de planificación municipal recomendado en la resolución “Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local” (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República.

Por otra parte, se considera un paso concreto en el fortalecimiento de la capacidad política y de gestión del gobierno local que contribuye a la eficiencia de la función pública, a la legitimidad política y a animar la vida democrática desde la base misma de la sociedad costarricense.

Es una herramienta de trabajo para articular y coordinar la acción municipal con las actividades de las instituciones públicas, las organizaciones privadas y la acción de los ciudadanos, teniendo como foco principal el manejo correcto y eficiente de los recursos públicos, satisfaciendo las necesidades de la ciudadanía y promoviendo el desarrollo del cantón.

## CAPITULO II: Diagnostico Institucional

A continuación, se presenta un breve diagnóstico institucional que pretende dar a conocer el estado de situación de la Municipalidad, en diferentes ámbitos relacionados con su funcionamiento.

La información es generada por actores externos a la institución, a través de distintos índices o estudios de seguimiento y monitoreo de la capacidad institucional en diferentes ámbitos como: gestión institucional, transparencia, rendición de cuentas, gobierno abierto, entre otros. Este diagnóstico se presenta con una serie de los más recientes índices elaborados por la Contraloría General de la República (año 2021-2022), y otros actores relevantes como la Defensoría de los Habitantes de la República, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP-UCR), entre otros.

- **Índice de Gestión Municipal (IGM) – año 2023**

El Informe fue generado por la Contraloría General de la República (CGR) con fecha de corte al 07 de Julio 2023, en el cual fue evaluado el año de ejecución 2022.



El IGM es un instrumento que mide el desempeño fiscal y financiero de las municipalidades del país durante un ejercicio fiscal determinado a través del cálculo de indicadores.

Los servicios públicos son actividades realizadas por las instituciones que conforman el Estado con el objetivo de satisfacer las necesidades de los habitantes, y por ello, su prestación constituye una obligación para estas y un derecho para la población.

Sobre el particular, las municipalidades tienen un papel fundamental en la prestación de los servicios a la ciudadanía, ya que al ser el nivel de gobierno más cercano a las comunidades tiene una visión más concreta de su realidad y necesidades. En su rol de facilitadoras de servicios, las municipalidades brindan soluciones que impactan directamente en la calidad de vida de las personas que habitan el cantón.

La Contraloría General de la República, en aras de fortalecer los mecanismos de evaluación para la promoción de la transparencia y rendición de cuentas del sector municipal, se ha dado a la tarea de desarrollar el Índice de Gestión de Servicios Municipales (IGSM)

Dicho instrumento constituye un marco de referencia que permite conocer el estado de situación en la gestión de los servicios municipales, además es un mecanismo de generación de valor público, para la toma de decisiones y el accionar de un gobierno local, que promueva la satisfacción constante de las necesidades y el desarrollo de la comunidad, conforme lo dicta el ordenamiento jurídico.

El Índice de Gestión de Servicios Municipales está compuesto por un total de 118 indicadores y prácticas distribuidos en dos grandes agrupaciones de **Servicios Públicos Municipales Básicos**, y **Servicios Públicos Municipales Diversificados**. Estos a su vez se dividen en tres ejes: Salubridad Pública, Desarrollo Urbano y Servicios Sociales.

La administración de los servicios básicos en el sector municipal son la principal labor de un gobierno local, estos son imprescindibles para la ciudadanía, pues mantienen el orden territorial, permiten el traslado de las personas por medio de la red vial cantonal, evitan enfermedades con una adecuada gestión de los residuos, crean espacios de intercambio social y cultural, entre muchos otros aspectos. Los 7 servicios básicos que fueron incluidos en el IGSM 2023 son los siguientes: recolección, depósito y tratamiento de residuos; aseo de vías y sitios públicos; urbanismo; red vial cantonal; alcantarillado pluvial; servicios sociales y complementarios; y servicios educativos, culturales y deportivos.

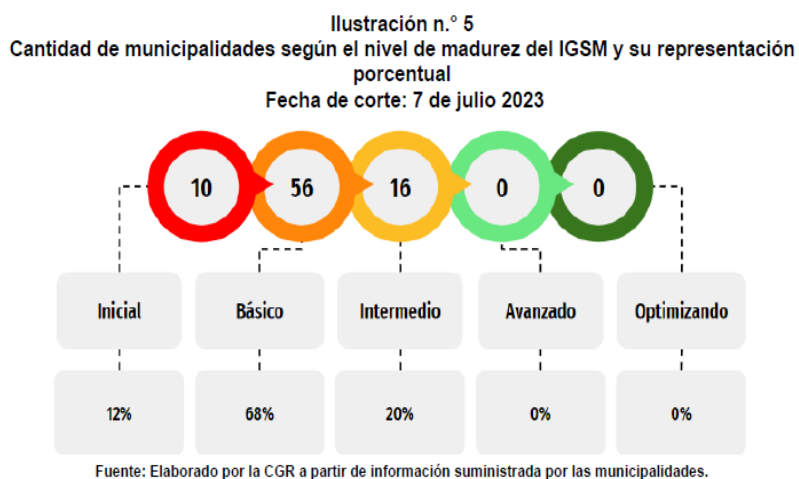
Los servicios diversificados comprenden los servicios de Agua Potable, Seguridad, y Vigilancia en la comunidad.

La nota final obtenida en la evaluación se asocia a una calificación cualitativa la cual está asociada a una descripción de madurez como se detalla en la siguiente tabla:

Inicial	Se aplican entre el 1% y 30% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Básico	Se aplican entre el 31% y 55% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Intermedio	Se aplican entre el 56% y 75% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Avanzado	Se aplican entre el 76% y 90% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Optimizando	Se aplican entre el 91% y 100% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales

De los 82 cantones gobiernos locales de Costa Rica, con la aplicación del instrumento denominado Índice de Gestión de Servicios Municipales (IGSM) en los 10 servicios (7 servicios básicos y 3 diversificados) en todo el sector municipal, tal como se observa en la siguiente imagen la Municipalidad de San Carlos obtuvo un nivel de madurez “Intermedio” en la gestión de servicios municipales, lo que nos reta a avanzar en la mejora continua y sostenida de la gestión de los servicios.

**San Carlos** se encuentra entre el 20% (16 Municipalidades) que han alcanzado un nivel de madurez “intermedio” y que por ende se cumple entre el 56% y 75% de las prácticas en e indicadores para la gestión de servicios municipales.



En dicho análisis se agrupan las municipalidades considerando los siguientes criterios: monto del presupuesto, Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc), la cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y las unidades habitacionales. Dicha agrupación, pretende ubicar y comparar a cada gobierno local con ayuntamientos en condiciones similares, según se muestra en la siguiente ilustración:

**Tabla n.º 3**  
**Agrupación de municipalidades según grupos comparativos A, B, C y D**

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alajuela</li> <li>• Belén</li> <li>• Carrillo</li> <li>• Cartago</li> <li>• Curridabat</li> <li>• Desamparados</li> <li>• Escazú</li> <li>• Goicoechea</li> <li>• Grecia</li> <li>• Heredia</li> <li>• La Unión</li> <li>• Limón</li> <li>• Montes de Oca</li> <li>• Pérez Zeledón</li> <li>• Puntarenas</li> <li>• <b>San Carlos</b></li> <li>• San José</li> <li>• San Ramón</li> <li>• Santa Ana</li> <li>• Santa Cruz</li> <li>• Santo Domingo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barva</li> <li>• Corredores</li> <li>• Esparza</li> <li>• Garabito</li> <li>• Liberia</li> <li>• Matina</li> <li>• Mora</li> <li>• Moravia</li> <li>• Naranjo</li> <li>• Nicoya</li> <li>• Orotina</li> <li>• Paraíso</li> <li>• Pococí</li> <li>• Quepos</li> <li>• San Pablo</li> <li>• San Rafael</li> <li>• Santa Bárbara</li> <li>• Tibas</li> <li>• Turrialba</li> <li>• Coronado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abangares</li> <li>• Alajuelita</li> <li>• Alvarado</li> <li>• Aserrí</li> <li>• Cañas</li> <li>• El Guarco</li> <li>• Flores</li> <li>• Golfito</li> <li>• Guácimo</li> <li>• Montes de Oro</li> <li>• Oreamuno</li> <li>• Osa</li> <li>• Palmares</li> <li>• Perrita</li> <li>• Poás</li> <li>• San Isidro</li> <li>• Siquirres</li> <li>• Talamanca</li> <li>• Tilarán</li> <li>• Upala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acosta</li> <li>• Atenas</li> <li>• Bagaces</li> <li>• Buenos Aires</li> <li>• Coto Brus</li> <li>• Dota</li> <li>• Guatuso</li> <li>• Hojancha</li> <li>• Jiménez</li> <li>• La Cruz</li> <li>• León Cortés</li> <li>• Los Chiles</li> <li>• Nandayure</li> <li>• Puriscal</li> <li>• Río Cuarto</li> <li>• San Mateo</li> <li>• Sarapiquí</li> <li>• Sarchí</li> <li>• Tarrazú</li> <li>• Turrubares</li> <li>• Zarcero</li> </ul>

Fuente: Elaborado por la CGR a partir de información suministrada por las municipalidades.



Tal como se observa en la tabla anterior, San Carlos se ubica en el grupo “A”, ahora bien, de acuerdo con las agrupaciones, se obtuvo como resultado que de las 21 municipalidades que conforman el grupo A, San Carlos se encuentra dentro de las 10 Municipalidades con mayor grado de madurez en los servicios, alcanzando el nivel **intermedio** en el año 2023, en la prestación de servicios y por ende, tomando en cuenta los resultados determinados, se hace evidente la necesidad de realizar esfuerzos en los servicios prestados; y con ello, brindarle a la ciudadanía una adecuada atención de sus necesidades generando valor público y mayor desarrollo en sus comunidades, mejorar la gestión de los servicios que brinda el Municipio y soluciones que impactan directamente en la calidad de vida de las personas que habitan el cantón sancarleño.

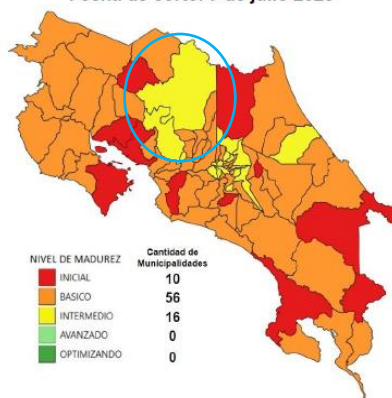
Asimismo, para el año 2023, solo 16 municipalidades lograron un nivel de madurez “Intermedio” y ninguna el nivel “Avanzado”. Las 16 municipalidades que conforman el nivel “Intermedio” corresponden a las siguientes:

**Ilustración n.º 6**  
Municipalidades con un nivel de madurez “Intermedio”  
Fecha de corte: 7 de julio 2023



Fuente: Elaborado por la CGR a partir de información suministrada por las municipalidades.

**Ilustración n.º 1**  
Distribución geográfica por cantón según el nivel de madurez del IGSM  
Fecha de corte: 7 de julio 2023



Fuente: Elaborado por la CGR a partir de información suministrada por las municipalidades.

A manera de resumen con el resultado obtenido en la evaluación del Índice de Gestión Municipal se determina que:

- Los resultados de la aplicación del Índice de Gestión de Servicios Municipales, evidencian grandes oportunidades de desarrollo en el sector en cuanto la gestión de los servicios que se brindan. Lo anterior, debido a que somos parte del 20% restante (16 municipalidades) se encuentra en el nivel “Intermedio”.

- b. Los servicios de aseo de vías y alcantarillado pluvial son los que presentan más retos a superar y por ende mayor atención por parte de las administraciones con el fin de lograr mejoras en su gestión.
- c. Se requiere de acciones sostenidas en poblaciones con condiciones de vulnerabilidad, que permitan el desarrollo adecuado de todos los ciudadanos del cantón.
- d. Se requiere cobertura de los servicios en todos los distritos del cantón, se requiere implementar mayores esfuerzos para disminuir las brechas en estos sectores del cantón y así coadyuvar en el bienestar de toda la población y promover un desarrollo integral e inclusivo.
- e. Hay gran necesidad de que se generen esfuerzos sostenibles para la mejora continua, y con ello brindar servicios de calidad a la ciudadanía que generen un mayor valor público.

- **Índice de Cumplimiento de la Mejora Pública (ICM)**



El Índice de Cumplimiento para la Mejora Pública (ICM), el cual muestra los resultados sobre el nivel de madurez de los sujetos fiscalizados respecto de la atención de las disposiciones emitidas por el Órgano Contralor en sus informes de auditoría del periodo 2020-2021; desde una perspectiva de eficacia, eficiencia, estrategia y gestión de datos y liderazgo y cultura.

Durante el período 2018-2021 efectuó de manera anual la medición del Índice Institucional de Cumplimiento de Disposiciones y Recomendaciones (IDR), cuyo objetivo fue brindar un panorama general sobre el grado de avance de las instituciones, con respecto de la atención de las disposiciones emitidas en las auditorías realizadas por la CGR

Como parte de la mejora continua para el 2022, surge la transformación del Índice por lo que la presentación de resultados se evalúa bajo un modelo de madurez, de manera que permite a las instituciones contar con un panorama general sobre el nivel de cumplimiento e ir madurando en el tiempo a través de los esfuerzos que realicen en la atención de las mejoras esperadas.



Fuente: Elaboración propia, ICM 2022

Este ejercicio de evaluación se consideran los avances en la atención de las disposiciones a septiembre del 2022, en la siguiente ilustración se presentan las generalidades del proceso evaluativo:



Fuente: Elaboración propia, ICM 2022  
\*Incluye órdenes emitidas en el periodo 2020-2021.



Fuente: Elaboración propia, ICM 2022

Los factores que comprenden la evaluación del (ICM) son los siguientes:



*Factores que se mantienen del IDR y que son comparables con ejercicios anteriores. Se obtienen a partir de la información aportada por los sujetos fiscalizados para el cumplimiento.*

*Factores que incorporan por primera vez al ICM y que no son comparables con ejercicios anteriores. Se obtienen a partir de las respuestas del instrumento de consulta institucional.*

En el proceso de evaluación de dicho índice, San Carlos obtiene la siguiente posición:

**CGR** Consulte aquí los resultados  
Resultados individuales por institución

Nombre de la Institución : Municipalidad de San Carlos (1) ▾

Nivel de madurez general	Nivel de madurez por factor			
Optimizando	Eficacia	Optimizando	Estrategia y Gestión de datos	Optimizando
Grupo según complejidad	Eficiencia	Avanzado	Liderazgo y Cultura	Intermedio
Grupo C				

A manera de resumen se concluye que con el análisis del Índice al 15 de septiembre 2022:

- a) Nos encontramos entre las 18 instituciones que logran alcanzar un nivel de madurez general “optimizando”, que significa que de manera general se ejecutan acciones efectivas para el cumplimiento de las mejoras que contribuyen al fortalecimiento de la gestión institucional y con ello favorece una mejor prestación de los servicios, así como la generación de valor público.
- b) Según el grupo de complejidad, nos encontramos en el Grupo C, significa que resulta necesario continuar en la ejecución de acciones efectivas de cumplimiento y compromiso con el mejoramiento del servicio público, para lograr concretar en mayor medida las mejoras esperadas en los factores con debilidades demostrando un avance importante hacia una cultura tendiente a la mejora continua.
- c) En el factor de eficacia se obtiene un nivel de madurez “optimizando”, lo que significa que se han ejecutado de manera efectiva el cumplimiento de las disposiciones de los temas auditados.
- d) En el factor de eficiencia se obtiene un nivel de madurez “avanzado”, lo que significa que significa que se han cumplido las disposiciones, pero se han requerido plazos adicionales a los establecidos por las CGR para su cumplimiento.
- e) En el factor de cultura y liderazgo se obtiene un nivel de madurez “intermedio”, lo que significa que persiste el reto de fortalecer al personal responsable para las labores de coordinación interna, que faciliten el monitoreo, gestión y celeridad de las acciones para el cumplimiento de las disposiciones de los informes; así como promover la motivación a los funcionarios responsables de ejecutar las acciones requeridas en la atención de las mejoras esperadas; y, el intercambio de aprendizajes y practicas exitosas con instituciones que poseen temáticas de interés común.
- f) En el factor de cultura y liderazgo se obtiene un nivel de madurez “optimizando”, lo que significa que se utilizan herramientas que facilitan la comunicación interna para la atención de las mejoras esperadas y se digitalizan los expedientes de cumplimientos de disposiciones y se elaboran planes de trabajo y cronogramas para el cumplimiento de los productos entregables.

- **Índice Capacidad de Mejora Regulatoria**

25/11/2020



El Índice de Capacidad Regulatoria Institucional (ICRI) es un instrumento que mide el conjunto de condiciones que permiten la implementación de la Política de Mejora Regulatoria. Se calcula a partir de una serie de datos administrativos de las municipalidades y fuentes públicas que recolecta el MEIC, los cuales permiten clasificar y ordenar los cantones según el nivel de cumplimiento de las condiciones para aplicar a nivel sub nacional la política regulatoria y, por ende, indicar el grado de fortaleza institucional en mejora regulatoria

La Política Regulatoria se refiere a las estrategias que aplica el Estado para el mejoramiento, desarrollo y aplicación de regulaciones a nivel nacional, regional y/o cantonal. Por lo cual, para calcular y medir objetivamente la implementación de la política regulatoria por cada municipio el índice se constituye de 17 variables agrupadas en cuatro dimensiones:

**Ilustración 3: Dimensiones del ICRI**



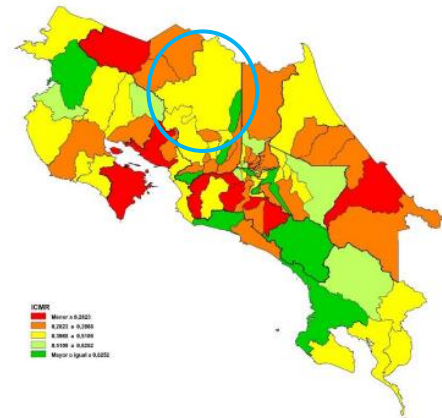
Como muestra la Ilustración, las dos primeras dimensiones corresponden al segundo y tercer pilar de la Gobernanza Regulatoria, el tercero y cuarto asociados a los resultados visibles de la política regulatoria. La dimensión de simplificación administrativa se incorpora dado que ésta es la principal herramienta de calidad regulatoria que se aplica en Costa Rica para revisar y simplificar el conjunto de normas administrativas (reducir las cargas administrativas), lo anterior, con el objetivo de eliminar los costos innecesarios impuestos a los administrados por las regulaciones gubernamentales que obstaculizan la competencia económica, la innovación y el acceso a los servicios públicos (OCDE, 2010).

Como se ilustra en la siguiente imagen, San Carlos se ubica en la posición 26 a nivel nacional, con un puntaje de 45.6 de las variables asociadas a la implementación de la Política de Mejora Regulatoria, por lo que se concluye que debe de mejorar en el cumplimiento de las acciones y/o variables que conforman las dimensiones.

Cuadro 12: ICRI 2020 cantonal por valor y posición según

Cantón	Puntaje	Posición	Cantón	Puntaje	Posición
Cartago	73,95	1	Atenas	39,55	42
Liberia	70,70	2	San Rafael	39,3	43
Pérez Zeledón	68,25	3	Nicoya	39,2	44
Grecia	68,2	4	Tibás	39,05	45
Osa	65,8	5	Tarrazú	38,95	46
San José	64,95	6	Palmares	38,6	47
Orotina	64,25	7	Curridabat	38,5	48
Parrita	63,6	8	Moravia	38,4	49
Heredia	62,5	9	Golcochea	37,7	50
Buenos Aires	61,8	10	Abangares	37,65	51
Montes de Oca	55,35	11	Paraiso	37,5	52
Turrialba	55,25	12	Poás	37,25	53
Tilarán	53,55	13	Vázquez de Coronado	37,25	54
Carrillo	52,55	14			
Santa Ana	51,45	15	Alajuela	36,95	55
Hojancha	50,15	16	Guácimo	36,25	56
Cañas	49,1	17	Barva	35,8	57
Desamparados	48,6	18	San Isidro	35,7	58
La Cruz	48,35	19	Zarceño	35,65	59
Nandayure	47,9	20	Quepos	35,25	60
Bagaces	47,7	21	Sarapiquí	34,2	61
Coto Brus	46,85	22	Montes de Oro	33,85	62
Belén	46,35	23	Matina	32,95	63
Sarchí	46,25	24	Aserri	32,8	64
Garabito	45,75	25	San Mateo	32,15	65
San Carlos	45,3	26	Guatuso	31,45	66
Oreamuno	44,9	27	Alajuelita	31,05	67
Flores	44,35	28	Talamanca	30,95	68
Escazú	44,3	29	Santo Domingo	30,4	69

Ilustración 7: Mapa de Costa Rica según resultados del ICRI 2020



- Índice de Transparencia de Sector Público (ITSP)

El Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense es un instrumento de evaluación de la Defensoría de los Habitantes de la República, elaborado en coordinación con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y el Gobierno Digital, desarrollado científicamente y basado en mejores prácticas internacionales para medir el estado de situación, en un momento dado, la transparencia de las instituciones que conforman el sector público costarricense, centrado en el acceso a la información pública disponible en sus sitios web, que busca ofrecer una medición anual con el objetivo de fortalecer la institucionalidad costarricense.

El ITSP concibe a la transparencia en un sentido amplio de acceso a la información por medio de los sitios web y por parte de la ciudadanía.

Evalúa los temas de:

- Acceso a la información
- Rendición de cuentas
- Participación ciudadana
- Datos abiertos

Tal y como se muestra en la tabla siguiente, el resultado obtenido por la Municipalidad de San Carlos es de un 42.01 Mostrando calificaciones muy insuficientes en variables como participación ciudadana y participación ciudadana. Con el afán de mejorar el desempeño institucional en estos rubros que se avoca a fortalecer acciones para el 2024.

	A	B	C	D	E	F
	Nombre de la institución	ITSP	Acceso a la información	Rendición de cuentas	Participación ciudadana	Datos abiertos de gobierno
1	Municipalidad de Pococi	87,95	92,14	88,32	77,46	96,40
2	Municipalidad de Talamanca	82,24	91,79	81,47	63,17	96,40
5	Municipalidad de Los Chiles	76,45	94,17	44,87	79,45	96,40
3	Municipalidad de Desamparados	75,45	83,37	60,87	77,49	84,08
3	Municipalidad de Ajajelita	73,52	97,09	60,80	48,16	92,79
1	Municipalidad de Heredia	73,37	85,89	71,36	49,74	91,60
2	Municipalidad de Siquirres	73,19	92,55	78,83	54,11	54,71
5	Municipalidad de Montes de Oca	70,38	96,47	70,97	26,58	89,79
7	Municipalidad de Carrillo	69,11	96,22	65,30	24,51	96,40
5	Municipalidad de Santa Ana	60,09	84,29	48,12	30,31	84,08
3	Municipalidad de Tarrazú	56,76	82,63	36,09	26,76	94,64
3	Municipalidad de Paraiso	56,03	80,33	46,14	30,31	68,91
1	Municipalidad de Guatuso	55,78	88,96	42,98	23,00	68,02
3	Municipalidad de Golfito	52,71	95,27	48,86	3,50	56,06
5	Municipalidad de Belén	51,09	73,44	30,77	37,93	67,02
4	Municipalidad de Goicoechea	48,09	60,48	52,90	18,35	63,66
5	Municipalidad de Palmares	48,09	80,40	22,04	25,07	71,38
1	Municipalidad de Cartago	46,20	79,23	42,87	15,94	35,97
3	Municipalidad de Jiménez	46,11	50,17	41,40	24,25	84,08
4	Municipalidad de Escazú	46,10	63,85	27,95	46,79	43,75
1	Municipalidad de Limón	43,38	73,04	17,59	30,31	54,71
2	Municipalidad de Vázquez de Coronado	42,99	56,58	33,40	25,97	62,60
4	Municipalidad de Grecia	42,26	66,12	28,70	30,31	39,80
3	Municipalidad de San Carlos	42,01	67,88	44,85	15,26	28,58
0	Municipalidad de Bagaces	41,74	66,67	39,00	15,38	40,41
1	Municipalidad de Orotina	41,47	70,12	42,24	18,35	20,16
0	Municipalidad de Ruiseñor	41,06	59,93	33,35	27,22	40,70

Ranking global | Ranking naturaleza jurídica | Ranking Red de Transparencia | Resumen 2021-2015 ...

Se encontraron 81 de 255 registros

## 2.1 Análisis FODA

Mediante la aplicación de la metodología FODA, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la Municipalidad de San Carlos, con el fin de identificar las necesidades de desarrollo en el gobierno local. Este análisis permite aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades mediante la formulación de estrategias de acción. En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos:

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Matriz FODA del área estratégica de Desarrollo Económico</b>		<b>F1.</b> Implementación de aplicaciones para simplificar trámites y aumentar recaudación. <b>F2.</b> Inversión en temas de desarrollo social y comunal. <b>F3.</b> Capacitaciones impartidas a micro, pequeños, medianos empresarios y grupos enfocados en el desarrollo del cantón. <b>F4.</b> Calidad de gestión y alta tenencia a la profesionalización del personal. <b>F5.</b> Normativa municipal actualizada. <b>F6.</b> Riqueza y variedad del suelo <b>F7.</b> Territorio de frontera <b>F8.</b> Tradición Cooperativa <b>F9.</b> Clima Empresarial y laboral <b>F10.</b> Altas asistencia educación básica <b>F11.</b> Gestión Municipal Eficiente	<b>D1.</b> Pendiente de cobro. <b>D2.</b> Falta de recursos para la contratación de nuevo personal requerido. <b>D3.</b> Página web municipal desactualizada. <b>D4.</b> Falta de equipo tecnológico avanzado. <b>D5.</b> Falta de capacitaciones en temas de TI. <b>D6.</b> Falta de planificación en los Proyectos Comunales y deficiente formulación de los mismos. Se debe reforzar la capacitación comunitaria. <b>D7.</b> Largas distancias y bajas densidades <b>D8.</b> Infraestructura insuficiente <b>D9.</b> Red Vial Insuficiente y baja transpirabilidad <b>D10.</b> Poblaciones Vulnerables <b>D11.</b> Baja cobertura de planes ordenadores distritales <b>D12.</b> Baja innovación y desarrollo tecnológico <b>D13.</b> Incipiente experiencia y cultura GpR <b>D14.</b> Insuficientes competencias en formulación de proyectos.
		FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES
	<b>O1.</b> Desarrollo de nuevas tecnologías que permiten modernización constante. <b>O2.</b> Conectividad interinstitucional. <b>O3.</b> Alianzas con empresas públicas y privadas.	<b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores utilizando esas fortalezas?</b>	<b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b>



	<p><b>O4.</b> Existencia de nuevas tecnologías útiles para el quehacer municipal.</p> <p><b>O5.</b> Crecimiento de la economía</p> <p><b>D6.</b> Integración centroamericana y los tratados de libre comercio</p> <p><b>O7.</b> Ruta 1856, dinamizadora del desarrollo del territorio fronterizo</p> <p><b>O8.</b> Agencia para el Desarrollo Zona Económica Especial (ZEE)</p> <p><b>O9.</b> Recursos supramunicipales y de la cooperación internacional</p> <p><b>O10.</b> Zona de atractivo turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar competencias, conocimientos e innovación del sector privado.</li> <li>• Centrar procesos tecnológicos en rendimiento y resultados.</li> <li>• Implementación de aplicaciones para facilitar procesos (trámites, propuestas comunales, presentar declaraciones digitales, etc.).</li> <li>• Desarrollo de capacitaciones sobre diferentes fuentes de financiamiento públicas y privadas a grupos organizados.</li> <li>• Coordinar capacitaciones en temas de autosuficiencia comunal y resolución de problemas.</li> <li>• Mejorar las capacidades tecnológicas y de innovación del personal municipal.</li> <li>• Capacitar organizaciones comunales en el uso de plataformas digitales.</li> <li>• Crear plataformas guiadas por la Municipalidad de innovación empresarial responsable.</li> <li>• Promover plataformas para proyectos pilotos que articulen proyectos rentables con las necesidades y objetivos cantonales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar índices de impactos reales y medibles a través del tiempo.</li> <li>• Evaluar y dar seguimiento constante al avance y cumplimiento de proyectos municipales.</li> <li>• Mostrar datos estadísticos sobre los avances que se tienen con la coordinación interinstitucional.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.</li> <li>• Implementación de aplicaciones para facilitar procesos (trámites, propuestas comunales, presentar declaraciones digitales).</li> <li>• Implementar estrategias de difusión tributaria, dando a conocer la importancia del pago de tributos.</li> <li>• Promover una cultura de pago de tributos de manera pertinente y oportuna.</li> <li>• Monitorear constantemente los resultados de los proyectos ejecutados en las comunidades.</li> <li>• Desarrollar proyectos para prestación de servicios municipales en los distritos más alejados, donde se puedan realizar trámites.</li> <li>• Crear proyectos sólidos articulados a los intereses de los países y posibles entes que pueden aportar capital a nivel nacional e internacional.</li> </ul>
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias Fortalezas / Amenazas</b>	<b>Estrategias Debilidades / Amenazas</b>
	<p><b>A1.</b> Falta de compromiso interinstitucional.</p> <p><b>A2.</b> Incumplimiento en declaraciones de IBI.</p> <p><b>A3.</b> Morosidad de los contribuyentes.</p> <p><b>A4.</b> Poca atracción de inversión extranjera.</p> <p><b>A5.</b> Falta de interés de los ciudadanos en informarse.</p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar a la población la importancia de pagar sus tributos.</li> <li>• Coordinar capacitaciones impartidas por empresas privadas.</li> <li>• Aumentar controles para el uso eficiente de los recursos públicos.</li> </ul>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover una cultura de pago de tributos de manera pertinente y oportuna.</li> <li>• Desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades vulnerables.</li> </ul>

	<p><b>A6.</b> Grandes distancias entre distritos.</p> <p><b>A7</b> Crisis económica</p> <p><b>A8</b> Disminución de la capacidad económica de la población</p> <p><b>A9</b> Crecimiento no controlado del tránsito vehicular.</p> <p><b>A10</b> Se debe mejorar la oferta de transporte público.</p> <p><b>A11</b> Evasión de tributos y tasas en los servicios.</p> <p><b>A12</b> Paralización de proyectos por desconocimiento o información.</p> <p><b>A13</b> Cambios en la normativa jurídica.</p> <p><b>A14</b> Influencia política en decisiones técnicas, priorizando los proyectos de inversión y mantenimiento.</p> <p><b>A15</b> Insuficiente iniciativa de entidades nacionales por el desarrollo cantonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la conectividad interinstitucional y compromiso.</li> <li>• Implementación de aplicaciones para facilitar procesos (trámites, propuestas comunales, presentar declaraciones digitales).</li> <li>• Crear una cultura de información virtual para que los contribuyentes implementen medios diferentes al presencial.</li> <li>• Mejorar las condiciones del cantón permitiendo el ingreso de nuevas empresas nacionales y extranjeras.</li> <li>• Evaluar al recurso humano constantemente para conocer su aporte al quehacer institucional.</li> <li>• Trabajo bajo modelos no tradicionales para las etapas de pensamiento y conceptualización de proyectos.</li> <li>• Fortalecer los proyectos con objetivos comunes entre entes para su soporte económico compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar el uso de medios de información virtual.</li> <li>• Desarrollar programas para incentivar el emprendimiento en el cantón.</li> <li>• Buscar convenios con organismos internacionales.</li> <li>• Promover una cultura de trabajo en equipo entre las instituciones.</li> <li>• Capacitar al personal en atención al cliente y manejo de carteras de morosidad.</li> <li>• Crear incentivos para los contribuyentes que se encuentren al día con el pago de tributos</li> </ul>
--	--	---	--

Matriz FODA del área estratégica de Política Social Local		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>F1.</b> Se cuenta con programas, capacitaciones y actividades impartidas en temas diversos del área social y cultural.</p> <p><b>F2.</b> Profesionales capacitados en distintos temas de acuerdo con las funciones que deben realizar.</p> <p><b>F3.</b> Promoción cultural y deportiva.</p> <p><b>F4.</b> Disposición de autoridades municipales para el fortalecimiento de programas sociales, culturales y recreativos.</p> <p><b>F5</b> Área social consolidada</p>	<p><b>D1.</b> Programas enfocados mayormente en el área femenina.</p> <p><b>D2.</b> Falta de recursos para la contratación de más cantidad de procesos de capacitación.</p> <p><b>D3.</b> Falta de rotulación en seguridad.</p> <p><b>D4.</b> Falta de interés de los ciudadanos por la historia y tradiciones del cantón.</p> <p><b>D5</b> Cantidad de población vulnerable</p> <p><b>D6.</b> Falta de empleo.</p>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Estrategias Fortalezas / Oportunidades	Estrategias Debilidades / Oportunidades
	<p><b>O1.</b> Existencia de alianzas con distintos entes.</p> <p><b>O2.</b> Apoyo y participación de las comunidades a la hora de realizar talleres o</p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar programas de seguridad comunitaria.</li> </ul>

	<p>capacitaciones en el área social.</p> <p><b>03.</b> Acceso a programas estatales.</p> <p><b>04.</b> Anuencia de la población a participar en actividades de la institución.</p> <p><b>05.</b> Sensibilidad ante la problemática social.</p> <p><b>06.</b> Cooperación internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar programas de capacitación en temas de igualdad, equidad, derechos humanos, entre otros, en conjunto con otras instituciones.</li> <li>• Tomar como ejemplo programas sociales desarrollados por otras municipalidades.</li> <li>• Fomentar programas de seguridad comunitaria.</li> <li>• Coordinación articulada con instituciones públicas para promover el cambio social.</li> <li>• Fomentar que los colaboradores en general se sientan parte de los programas sociales desarrollados.</li> <li>• Empoderar a las comunidades en temas sociales.</li> <li>• Incentivar a los jóvenes a participar en actividades culturales, deportivas y recreativas que permita alejarlos de las drogas y delincuencia.</li> <li>• Involucrar al sector privado en la búsqueda de soluciones a problemas sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de jóvenes en programas de salud y bienestar social.</li> <li>• Coordinar en conjunto con sector público y privado campañas y capacidades de empleo para los diferentes grupos poblacionales.</li> <li>• Capacitar a líderes comunales para el desarrollo de diferentes talleres en sus comunidades.</li> <li>• Fomentar la inclusión de los jóvenes en el desarrollo social.</li> <li>• Incentivar a los jóvenes a formarse como líderes en las comunidades y centros educativos.</li> <li>• Promover proyectos culturales, educativos y deportivos que impacten los 13 distritos.</li> <li>• Promover emprendimiento familiar competitivo.</li> <li>• Crear herramientas para la medición de la inclusividad y equidad de los distintos programas y proyectos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del impacto social y distribución de obras y proyectos municipales.</li> <li>• Crear estrategias con la empresa privada – sector público sobre la atención a las personas sin hogar.</li> <li>• Creación de proyectos que incentivan la producción comunal.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1.</b> Gran extensión territorial.</p> <p><b>A2.</b> Aumento del desempleo y pobreza.</p> <p><b>A3.</b> Falta de coordinación o apoyo de otras instituciones.</p> <p><b>A4.</b> Aumento de la problemática social.</p> <p><b>A5.</b> Delincuencia e inseguridad ciudadana.</p> <p><b>A6.</b> Cultura desinteresada en problemas sociales.</p> <p><b>A7.</b> Tráfico de Sustancias psicoactivas</p> <p><b>A8.</b> Falta de recursos económicos para capacitar el personal de vigilancia y seguridad para prevenir riesgos</p> <p><b>A8.</b> Crecimiento acelerado de personas sin hogar.</p>	<p><b>Estrategias Fortalezas / Amenazas</b></p> <p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el alcance de los programas sociales.</li> <li>• Coordinar con instancias públicas, privadas e internacionales para la obtención de fondos.</li> <li>• Tomar como referencias acciones que se realizan en otras entidades con respecto a temas sociales, culturales y recreativos.</li> <li>• Registrar agrupaciones culturales y deportivas establecidas en el cantón en plataformas digitales.</li> <li>• Registrar grupos de mujeres agricultoras.</li> </ul>	<p><b>Estrategias Debilidades / Amenazas</b></p> <p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actividades en conjunto con otras instituciones.</li> <li>• Promover la inclusión de jóvenes en distintas actividades.</li> <li>• Realizar capacitaciones en seguridad comunitaria.</li> <li>• Fomentar la creación de espacios de recreación comunal.</li> <li>• Capacitar a líderes comunales para que impartan talleres en sus comunidades.</li> <li>• Ampliar el alcance de los programas institucionales.</li> <li>• Desarrollar más y mejor infraestructura cultural y</li> </ul>	

	<p><b>A9.</b> Ingreso masivo de extranjeros sin trabajo ni documentos.</p>		<p>deportiva en los distritos más alejados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover plataformas de innovación colectiva empresarial para promover nuevas áreas de desarrollo.</li> </ul>
--	--	--	--

FACTORES INTERNOS			
Matriz FODA del área estratégica Gestión Ambiental		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES
	<p><b>Estrategias Fortalezas / Oportunidades</b></p> <p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las rutas de recolección segregada de residuos sólidos valorizables.</li> </ul>		<p><b>Estrategias Debilidades / Oportunidades</b></p> <p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los recursos financieros presupuestados.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el proyecto de manejo de residuos orgánicos en el cantón.</li> <li>• Actualizar los programas de capacitación.</li> <li>• Fomentar las políticas ambientales de la municipalidad.</li> <li>• Aprovechar estudiantes de prácticas universitarias para desarrollar proyectos municipales.</li> <li>• Aumentar la agenda ambiental a temas de economía circular, manejo de recursos ecosistémicos, el balance del paisaje natural y construido en los centros urbanos y la protección de los corredores naturales en el cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una coordinación interinstitucional efectiva con el fin de optimizar recursos económicos.</li> <li>• Aliar</li> <li>• Ejecución de la estrategia de cambio climático cantonal.</li> <li>• Firmar convenios con otras instituciones para contribuir al desarrollo sostenible.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>		<b>Estrategias Fortalezas / Amenazas</b>	<b>Estrategias Debilidades / Amenazas</b>
		<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las rutas de recolección de material reciclado.</li> <li>• Realizar diagnósticos para identificar el estado en materia de gestión de residuos sólidos.</li> <li>• Desarrollar un mapeo sobre las comunidades que generan más desechos.</li> <li>• Actualizar los programas de capacitación.</li> <li>• Fomentar una cultura de cuidado ambiental entre los colaboradores de la institución.</li> <li>• Aprovechar estudiantes de prácticas universitarias para desarrollar proyectos municipales.</li> <li>• Aumentar la agenda ambiental a temas de economía circular, manejo de recursos ecosistémicos, el balance del paisaje natural y construido en los centros urbanos</li> </ul>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar al tanto de nuevos programas, proyectos y regulaciones en temas ambientales.</li> <li>• Aumentar las rutas de recolección de residuos.</li> <li>• Impulsar espacios de formación a la población en educación y sensibilización ambiental.</li> <li>• Fomentar una cultura de cuidado ambiental entre los colaboradores de la institución.</li> <li>• Desarrollar planes a corto mediano y largo plazo para el manejo integral de residuos.</li> <li>• Desarrollar plataformas de discusión ciudadana de distintas temáticas ambientales y la intersección con otros temas.</li> </ul>

		y la protección de los corredores naturales en el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la participación ciudadana en los procesos de conceptualización de proyectos y respuestas a las necesidades ambientales.</li> </ul>
--	--	---	---

FACTORES INTERNOS			
Matriz FODA del área estratégica de Ordenamiento Territorial		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>F1.</b> Compromiso institucional por contribuir en el adecuado ordenamiento.</p> <p><b>F2.</b> Se cuenta con la sección de SOTSIG e Infraestructura de Datos Espaciales IDESCA.</p> <p><b>F3.</b> Catastro actualizado.</p> <p><b>F4.</b> Actualización de la ficha catastral mediante los trabajos de censos</p> <p><b>F5.</b> Solicitudes de visados municipales</p> <p><b>F6.</b> Solicitudes de bono de patio</p> <p><b>F7.</b> Actualización y levantamiento del mapa oficial de fincas municipales DRONES, GPS y ESTACIÓN.</p>	<p><b>D1.</b> No contar con el Plan Regulador aprobado.</p> <p><b>D2.</b> Se da transferencia de competencias a la institución, pero no se transfieren recursos para cubrir esas competencias.</p> <p><b>D3.</b> No contar con las herramientas suficientes para dar respuesta a la planificación territorial.</p> <p><b>D5.</b> Los proyectos de planificación territorial están desarticulados.</p> <p><b>D6</b> Plan Regulador genera pérdida de inversión por falta de actualización</p> <p><b>D7.</b> Falta de un sistema de integración digital de los trámites de visados y censos.</p>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Estrategias Fortalezas / Oportunidades	Estrategias Debilidades / Oportunidades
	<p><b>O1</b> Facilita las posibilidades de generar nuevos recursos para el municipio.</p> <p><b>O2</b> Facilita el acceso a recursos de cofinanciamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores utilizando esas fortalezas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</li> <li>Fomentar interinstitucionalmente los espacios públicos de calidad.</li> </ul>

	<p>con el gobierno central y la cooperación internacional para proyectos y obras de infraestructura.</p> <p><b>O3</b> Posibilita la expedición de licencias de construcción de manera racional.</p> <p><b>O4</b> Fortalece los procesos de autonomía municipal en el direccionamiento de transferencias e ingresos propios.</p> <p><b>O5</b> Control del uso equitativo y coherente del uso del suelo.</p> <p><b>O6</b> Se limita el uso irracional de los recursos municipales y la inversión se corresponde con las necesidades de un desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos comunes a corto, mediano y largo plazo en el tema de planificación territorial.</li> <li>• Realizar actualizaciones a los programas de capacitación.</li> <li>• Crear una base de datos de entes y proyectos modelo en temáticas afines a los objetivos de planificación territorial del cantón.</li> <li>• Crear plataformas de discusión de conceptos de planificación territorial para definir el nivel de influencia en las políticas públicas del cantón</li> <li>• Compartir las guías de planificación con los distintos entes y actores en el cantón para retroalimentación.</li> <li>• Promover la creación y compromiso de los Comités Comunales de Emergencia.</li> <li>• Aprovechar estudiantes de prácticas universitarias para desarrollar proyectos municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear leyes o reglamentos municipales que permitan hacer uso adecuado de suelos en el cantón que guíen tanto el quehacer municipal como el del resto de actores y entes, privados, públicos, académicos y sociedad civil.</li> <li>• Mantener contacto constante con diferentes instituciones para facilitar la ejecución de proyectos.</li> <li>• Tomar en cuenta la arquitectura y urbanismo del cantón posterior a la aprobación del Plan Regulador.</li> <li>• Crear una visión a largo plazo del cantón que funcione como base para el resto de temas.</li> <li>• Crear una plataforma de pensamiento y conceptualización de proyectos municipales y de alianzas con otras instituciones y actores en el cantón.</li> </ul>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias Fortalezas / Amenazas</b>	<b>Estrategias Debilidades / Amenazas</b>
	<p><b>A1.</b> Cambios regulatorios.</p> <p><b>A2.</b> Extensión territorial dificulta dar respuesta a problemáticas de planificación.</p> <p><b>A3.</b> Mayor tiempo sin atender o priorizar en planificación territorial es igual a una mayor inversión posterior para dar respuesta.</p> <p><b>A4.</b> Recursos económicos limitados.</p> <p><b>A5.</b> La planificación territorial necesita de articulación de muchos entes y actores cantonales para tener impacto significativo.</p> <p>Circulación de cargas peligrosas</p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de prevención de desastres en las comunidades más vulnerables.</li> <li>• Promover la comunicación constante entre miembros de comités de emergencias.</li> <li>• Creación de un plan para mitigación adaptación y resiliencia al cambio climático en el cantón.</li> <li>• Acompañar y promover el enlace entre fondos y proyectos nacionales e internacionales dirigidos al apoyo en medidas ante el cambio climático y los actores cantonales y municipales.</li> <li>• Promover la aplicación del concepto de resiliencia al cambio climático en cada temática que forma parte de la agenda municipal.</li> <li>• Crear herramientas para la medición de la inclusividad y equidad de los distintos programas y proyectos.</li> </ul>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear leyes o reglamentos municipales que permitan hacer uso adecuado de suelos en el cantón.</li> <li>• Dar seguimiento a la aprobación del Plan Regulador.</li> <li>• Sancionar a las instituciones que incumplen con sus compromisos al participar en la CME.</li> <li>• Desarrollar plataformas de discusión ciudadana de distintas temáticas ambientales y la intersección con otros temas.</li> <li>• Aumentar la participación ciudadana en los procesos de conceptualización de proyectos y respuestas a las necesidades ambientales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de aplicación de recursos en proyectos con posibilidad de duplicación en múltiples puntos del territorio cantonal.</li> <li>• Fortalecimiento de herramientas de planificación, control y pensamiento continuo de las condiciones cantonales.</li> </ul>	
--	--	--

Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2020

FACTORES INTERNOS			
Matriz FODA de área estratégica de Infraestructura Equipamiento y Servicios		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>F1.</b> Personal capacitado en distintos temas de acuerdo con las funciones que debe realizar.</p> <p><b>F2.</b> Eficiencia en obras y servicios prestados.</p> <p><b>F3.</b> Planificación en los proyectos ejecutados.</p> <p><b>F4.</b> Instalaciones adecuadas en diferentes estructuras municipales.</p> <p><b>F5.</b> Espacio de calidad para atender las consultas del público.</p> <p><b>F6.</b> Espacios accesibles.</p> <p><b>F7.</b> Capacidad de adaptación a las necesidades.</p>	<p><b>D1.</b> Falta de recursos para la adquisición de maquinaria e infraestructura.</p> <p><b>D2.</b> Falta de coordinación presupuestaria entre instancias públicas y privadas.</p> <p><b>D3.</b> Falta de maquinaria y equipo adecuados.</p> <p><b>D4.</b> Poca planificación en cuanto al espacio físico óptimo para el almacenamiento y tratamiento del acervo documental municipal.</p>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Estrategias Fortalezas / Oportunidades	Estrategias Debilidades / Oportunidades
	<p><b>O1.</b> Coordinación interinstitucional.</p> <p><b>O2.</b> Financiamiento externo.</p> <p><b>O3.</b> Mayor integración y organización de las comunidades.</p> <p><b>O4.</b> Desarrollo de nuevas tecnologías y equipos que permiten modernización constante.</p> <p><b>O5.</b> Nuevos dirigentes comunales que coordinan y agilizan obras comunales.</p> <p><b>O6.</b> Vías de acceso al cantón en buenas condiciones.</p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de nuevas tecnologías.</li> <li>• Desarrollar programas que permitan la agilización de labores.</li> <li>• Mantenerse entre las mejores municipalidades del cantón.</li> <li>• Dar seguimiento continuo al Plan de Desarrollo Cantonal.</li> <li>• Desarrollar planes estratégicos en cada uno de los departamentos.</li> <li>• Capacitar a líderes comunales para que desarrollen temas de interés en sus comunidades.</li> <li>• Aprovechamiento de recurso humano profesional y capacitado.</li> </ul>	<p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el trabajo en equipo de todas las instituciones del cantón.</li> <li>• Capacitar a líderes comunales para que impartan sus conocimientos en las comunidades.</li> <li>• Invertir en equipo tecnológico o renovar el existente.</li> <li>• Adaptar proyectos municipales en cuanto a accesibilidad de personas con discapacidad.</li> <li>• Educación continua en tecnologías e I+D con enfoque en temas de seguridad.</li> <li>• Promover las alianzas público-privadas para la ejecución de proyectos de mayor escala y extensión.</li> </ul>



	<p>O7. Legislación para espacios accesibles. O8. Tecnologías innovadoras (IoT, Big Data, BlockChain)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el uso de aplicaciones digitales para monitorear algunos trabajos de campo.</li> <li>• Consultar legislación vigente para adecuar espacios municipales y asegurar accesibilidad a todos los ciudadanos.</li> <li>• Aumentar controles con respecto a la ejecución de recursos económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las iniciativas y proyectos internacionales y nacionales para ser guía, complemento y fortalecimiento de los esfuerzos municipales.</li> </ul>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias Fortalezas / Amenazas</b>	<b>Estrategias Debilidades / Amenazas</b>
	<p>A1. Cambio climático. A2. Poca inversión en infraestructura vertical. A3. Gran extensión territorial. A4. Lentitud en procesos. A5. Mal estado de aceras en gran parte del cantón.</p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar adecuadamente cada uno de los proyectos municipales con sus respectivos responsables.</li> <li>• Agilizar procesos que permitan la simplificación de trámites.</li> <li>• Ampliar la cobertura de servicios en el cantón.</li> <li>• Promover la sustitución de plásticos de un solo uso.</li> <li>• Promover más y mejores espacios de tránsito de personas como aceras y bulevares.</li> <li>• Reducir el uso y consumo de papel.</li> <li>• Desarrollar un plan de contingencia ante el cambio climático en el cantón con énfasis en aumentar la capacidad e resiliencia de la infraestructura de servicios esenciales.</li> <li>• Promover las alianzas público-privadas para la ejecución de proyectos de mayor escala y extensión.</li> </ul>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal existente.</li> <li>• Implementar procesos que permitan la simplificación de trámites.</li> <li>• Implementar programas que permitan la agilización de procesos.</li> <li>• Invertir en la mejora de espacios de tránsito peatonal.</li> <li>• Invertir de manera óptima en cuanto a infraestructura de almacenamiento documental.</li> <li>• Fortalecer la coordinación entre instituciones y actores municipales para promover las alianzas público privadas.</li> </ul>

<p>Matriz FODA del área estratégica de Gestión Institucional</p>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p><b>F1.</b> Estructura organizacional bien definida. <b>F2.</b> Personal comprometido con la institución. <b>F3.</b> Disponibilidad de recursos económicos.</p>	<p><b>D1.</b> Dificultades para mantener una comunicación idónea en los diferentes niveles institucionales y el compartir la información al personal referente al quehacer institucional.</p>

	<p><b>F4.</b> Personal capacitado en distintos temas de acuerdo a las funciones que debe realizar.</p> <p><b>F5.</b> Empoderamiento al personal.</p> <p><b>F6</b> Es una institución no lucrativa y autónoma</p> <p><b>F7</b> Exenta de impuestos</p> <p><b>F8</b> Alcanzan metas de recaudación de impuestos</p> <p><b>F9</b> Se tiene presupuesto asignado para capacitación</p> <p><b>F10</b> Cobros accesibles en servicios de arrendamiento en cementerio, mercado, recolección de basura.</p> <p><b>F11</b> Se cuenta con financiamiento y buenas relaciones crediticias.</p> <p><b>F12</b> Capital Humano con el perfil profesional idóneo</p> <p><b>F13</b> Buena Estructura Organizacional</p> <p><b>F14</b> Facilidades tecnológicas en información y pago de servicios.</p> <p><b>F15</b> Posición económica adecuada a las condiciones económicas del país..</p> <p><b>F16</b> Buena imagen del Cantón: se ha logrado estar entre las primeras municipalidades del país</p> <p><b>F17</b> Prestación de servicios públicos eficientes y eficaces</p> <p><b>F18</b> Contar con un equipo de Auditoría Interna con diversas competencias, capacidades, experiencia y conocimientos.</p> <p><b>F19</b> Herramientas Tecnológicas actualizadas y modernas que contribuyen al desarrollo del trabajo.</p> <p><b>F20</b> Se cuenta con un sistema TeamMate utilizado para el desarrollo de los trabajos de Auditoría.</p> <p><b>F21</b> Contar con instrumentos de planificación adecuado, que permite planificar, ejecutar, supervisar y priorizar las actividades.</p> <p><b>F22</b> Se cuenta con un Manual de ética y valores institucionales.</p> <p><b>F23</b> Se han generado estrategias de mejoras en el clima organizacional, con muy buenos resultados.</p>	<p><b>D3.</b> Falta de mejoras tecnológicas que permitan una estructura en TI más robusta, con una mayor capacidad y eficiencia.</p> <p><b>D4.</b> Hacinamiento del personal en algunos departamentos.</p> <p><b>D5.</b> Falta de integración y comunicación entre departamentos.</p> <p><b>D6</b> Un Sistema Institucional de Archivos con una Ineficiente Gestión Documental.</p> <p><b>D7</b> Baja calificación en el Índice de Transparencia Institucional (35.49)</p> <p><b>D8</b> Presencia de doble línea de mando, en algunos casos, que acarrear discrepancias.</p> <p><b>D9</b> Falta de recursos para contratar el personal y adquirir equipo suficiente y requerido según las cargas de trabajo y el inventario de bienes disponible</p> <p>.</p>
--	--	---

		<p><b>F24</b> Se ha implementado nuevos modulos informáticos que contribuyen con la automatización de los departamentos y para efectos de control.</p> <p><b>F25</b> Se han generado actividades de capacitación con instructores de la institución.</p> <p><b>F26</b> Se cuenta con programas de ayuda o mejoras para la vida del personal municipal.</p> <p>F27 Rendición de cuentas permanente.</p> <p>F28 Buena coordinación interinstitucional</p>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias Fortalezas / Oportunidades</b>	<b>Estrategias Debilidades / Oportunidades</b>
	<p><b>01.</b> Desarrollo de programas de crecimiento profesional en diferentes instancias tanto públicas como privadas.</p> <p><b>02.</b> Existencia de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas.</p> <p><b>03</b> Facilidad de financiamiento para proyectos comunitarios</p> <p><b>04</b> Tecnología disponible</p> <p><b>05</b> Decreto N° 40200-MP-MEIC-MC – Transparencia y Acceso a la Información Pública.</p> <p><b>06</b> Participación del personal en órganos vinculantes a promover y procurar una adecuada gestión documental institucional.</p> <p><b>07</b> Respaldo técnico y asesoría que brinda la Contraloría General de la República.</p> <p><b>08</b> Contar con tecnología actualizada en el</p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar oportunidades de mejora y crecimiento personal y profesional</li> <li>• Generar oportunidad de rotación de personal</li> <li>• Promover un acercamiento ciudadano sobre el quehacer municipal.</li> <li>• Fortalecer el Sistema Institucional de Archivos (SIA)</li> <li>• Promover una gestión documental institucional eficiente al servicio de los usuarios internos y externos.</li> </ul>	<p><b>¿Qué se puede hacer para aprovechar las oportunidades anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar espacios para fortalecer los valores institucionales</li> <li>• Generar oportunidades de crecimiento personal</li> <li>• Generar espacios para fortalecer el trabajo e equipo, integración y comunicación entre departamentos y unidades de trabajo</li> <li>• Generar programas para fortalecer la gestión institucional en general</li> <li>• Generar espacios que promuevan una ciudadanía informada.</li> </ul>

<p>ámbito Institucional.</p> <p><b>O9</b> Ampliar la cobertura de los servicios públicos a todo el cantón</p> <p><b>O10</b> Avanzar en la implementación del presupuesto orientado a resultados</p>		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias Fortalezas / Amenazas</b>	<b>Estrategias Debilidades / Amenazas</b>
<p><b>A1.</b> Cambios en la reforma laboral.</p> <p><b>A2.</b> Intereses políticos.</p> <p><b>A3.</b> Burocracia.</p> <p><b>A4.</b> Mala percepción de algunos ciudadanos con respecto al quehacer institucional.</p> <p><b>A5</b> Se ha promovido una discrepancia entre el sector público y el privado, a lo cual no escapamos el Régimen Municipal.</p> <p><b>A6</b> Percepción desfavorable en la prestación de los servicios públicos, por parte de los vecinos</p> <p><b>A7</b> Cambios en la legislación que afectan a la municipalidad, mismos que carecen de claridad.</p> <p><b>A8</b> Inseguridad pública</p> <p><b>A9</b> Se han generado cambios que desfavorecen los salarios de los profesionales, en el sector público, con lo cual se dificulta aún más la contratación de profesionales altamente capacitados.</p> <p><b>A10</b> Crisis económica mundial</p>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores utilizando esas fortalezas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar espacios de participación ciudadana en donde se propicien procesos institucionales orientados a la transparencia orientados a brindar facilidades administrativas para la ciudadanía.</li> <li>• Generar espacios y programas orientados a la ética profesional y a la vez concientizar en los valores y principios institucionales</li> </ul>	<p><b>¿Qué se puede hacer para enfrentar las amenazas anteriores al tiempo que se corrigen esas debilidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear procesos de fortalecimiento institucional y personal</li> <li>• Generar oportunidades de mejora institucional</li> <li>• Asignar recursos para fortalecer, mejorar, innovar el equipo técnico y profesional</li> </ul>

*Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2020*

## 2.2 Análisis PEST

El análisis PESTAL es una herramienta de análisis estratégico que contribuye en el estudio del entorno macroeconómico en el que opera la Municipalidad, tomando en cuenta los factores que podrían afectar hoy o en el futuro.

El análisis se realiza al estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, si conseguimos describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, estaremos realizando un ejercicio de descripción que nos puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el entorno en un futuro cercano.

La aplicación de esta herramienta al ser técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos movemos, y a posterior poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos.

Mediante la evaluación de los factores externos que pueden afectar el desempeño de la Municipalidad de San Carlos se identificaron los siguientes según la aplicación del modelo PEST, en el siguiente cuadro se detallan:

Político-legal	Económico	Socio-cultural	Tecnológicos	Ambientales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa municipal vigente.</li> <li>• Periodo gubernamental y cambios de visión.</li> <li>• Grupos de consulta y presión.</li> <li>• Procesos regulatorios.</li> <li>• Estabilidad política</li> <li>• Cambio de equipo de gobierno</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Normatividad sobre Comercio internacional</li> <li>• Cumplimiento de contratos</li> <li>• Organización y actitud de la Administración</li> <li>• Política tributaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica actual.</li> <li>• Desempleo.</li> <li>• Poca inversión en el cantón.</li> <li>• Déficit fiscal.</li> <li>• Tipo de cambio.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Gasto público</li> <li>• Crecimiento Socioeconómico</li> <li>• Tipos de interés</li> <li>• Deuda externa</li> <li>• Políticas de empleo</li> <li>• Protección y estímulo a la inversión</li> <li>• Banca de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación de la población vulnerable, con discapacidad, mujeres, adultos mayores, niñez y adolescencia.</li> <li>• Crecimiento de la población del cantón.</li> <li>• Inseguridad ciudadana. Nivel de pobreza alto.</li> <li>• Factores culturales.</li> <li>• Percepción de los servicios brindados.</li> <li>• Emergencia cantonal o nacional</li> <li>• Políticas de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad de trámites digitales.</li> <li>• Sistema gráfico.</li> <li>• Adquisición de tecnología.</li> <li>• Asuntos de propiedad intelectual.</li> <li>• Gasto en investigación</li> <li>• Prioridad de la industria en desarrollo</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Tasa de transferencia tecnológica</li> <li>• Avances en aplicaciones</li> <li>• TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Amenazas con desastres naturales.</li> <li>• Construcciones en las cuencas.</li> <li>• Construcciones en zonas vulnerables que deben de ser protegidas.</li> <li>• Normativa y protección medioambiental</li> <li>• Energías limpias</li> <li>• Protección de acuíferos</li> <li>• Protección de bosques</li> <li>• Tratamiento de aguas</li> <li>• Residuales grises y negras</li> <li>• Huella de Carbono</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Humanitaria</li> <li>• Cambios en normas laborales</li> <li>• Cambios en normas de salud</li> <li>• Políticas Sanitarias</li> <li>• Cambios en leyes civiles, penales</li> <li>• Cambios en normatividad comercial, Municipal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de los consumidores</li> <li>• Protección de empleadores</li> <li>• Demografía</li> <li>• Redistribución de la renta</li> <li>• Impuesto de Valor Agregado</li> <li>• Programas de atención Social</li> <li>• Cambios en estilo de vidaSeguridad, salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización e innovación de tecnología</li> <li>• Biotecnología</li> <li>• Robótica</li> <li>• Patentes de invención</li> <li>• Normativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones sostenibles</li> <li>• Tratamiento de desechos sólidos</li> <li>• Enfermedades epidémicas</li> </ul>
--	--	--	---	--

## 2.3 Consideraciones financieras

### 2.3.1 Ingresos Corrientes

Se originan en las transacciones corrientes que realizan las entidades del sector público destinadas a incrementar el patrimonio neto.

Estos corresponden a los diversos tributos que los contribuyentes deben pagar por ley.

Son tributos las prestaciones en dinero (impuestos, tasas y contribuciones especiales), que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.

Los ingresos corrientes de la Municipalidad están respaldados por leyes que los originan: *Impuestos sobre Bienes Inmuebles*, Impuesto específico sobre explotación minero, Impuesto específico sobre la construcción, Impuesto sobre espectáculos públicos, tasa sobre rótulos públicos, Impuesto de Patentes Municipales, Patente de Licores y *Otros ingresos Tributarios como*: Timbres Municipales, Timbre pro Parques Nacionales.

Algunos otros ingresos corrientes que corresponden a tasas, se refieren principalmente a: Venta de Agua, Alquiler del Mercado -Piso del Mercado, así como los provenientes de servicios de Instalación y derivación, cementerio, Recolección de Basura, Aseo de Vías y Sitios Públicos, Mantenimiento de Parques y Obras de Ornato; y derechos en Administrativos a otros servicios, Medidores.

De estos ingresos, los más importantes recaudados por la Municipalidad son por servicio de agua, servicio de recolección de residuos, cementerio, aseo de vías y parques.

Entre los ingresos más importantes recibidos por la Municipalidad se encuentran: ingresos por impuesto de bienes inmuebles y patentes municipales. A continuación, se detalla el estado de cada uno de ellos:

### 2.3.2 Bienes Inmuebles

Este impuesto es el principal ingreso de la Municipalidad de San Carlos. El Impuesto Sobre Bienes Inmuebles es de carácter nacional, se establece en favor de las municipalidades para su administración, quienes para estos efectos poseen la condición de Administración Tributaria y son los encargados de realizar valoraciones, facturar, recaudar y tramitar los cobros respectivos.

### 2.3.3 Patentes Municipales

Las patentes Municipales representan el segundo mejor ingreso de la Municipalidad San Carlos. La Patente Municipal es una contribución impuesta y cobrada por el Municipio sobre el Volumen de Negocios (ingreso bruto) a toda persona dedicada al ejercicio de una actividad lucrativa en el cantón de San Carlos.

### 2.3.4 Ingresos no Tributarios

Los ingresos no tributarios de la Municipalidad son los correspondientes por leyes que los respaldan: *Transferencias de Capital Sector Público*: Recursos Ley 8114, Partidas Específicas (año anterior, en caso de aplicar); *Transferencias de Capital Sector Público*: Transferencias de Capital de Órganos Descentralizados (en caso de aplicar), *Transferencias de Capital de la Institución IFAM* impuesto al Ruedo Ley 6909, INDER (en caso de aplicar), así como Transferencias por Aporte Fondo Seguridad Vial, Ley General de la Persona Joven, IFAM aporte Licores Nacionales y Licores Extranjeros.

### 2.3.5 Ingresos de Capital

Son ingresos del Sector Público que están constituidos por fondos, bienes o recaudaciones que producen modificaciones en la situación patrimonial de las Instituciones Públicas, los más comunes en la Municipalidad de San Carlos son la venta de activos, como terrenos, vehículos o chatarra, y transferencias de capital por instituciones, así como los intereses moratorios - sobre inversiones propias.

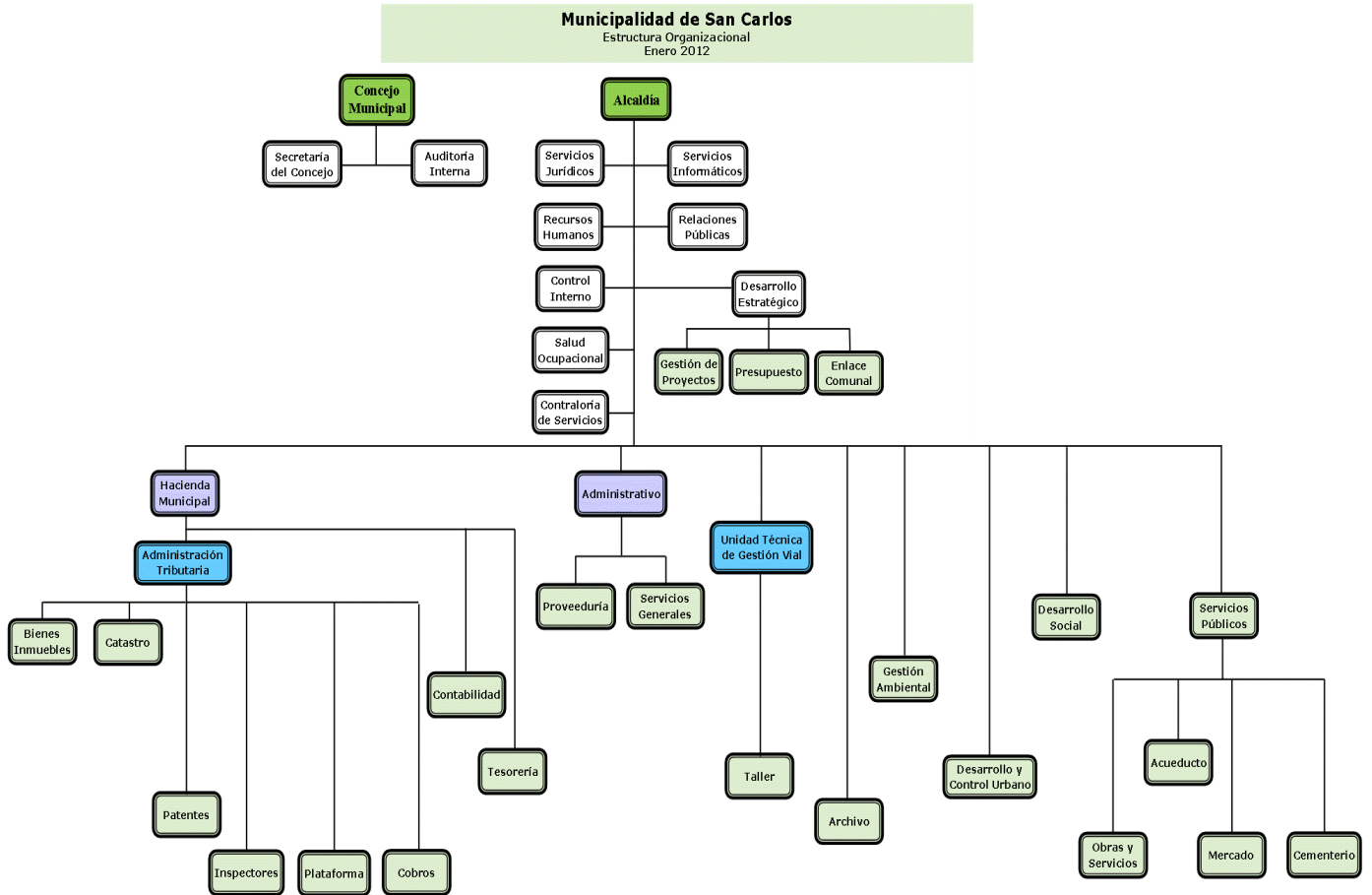
### 2.3.6 Financiamiento

Son recursos que tienen el propósito de cubrir las necesidades derivadas de la insuficiencia de los ingresos corrientes y de capital, mediante la adquisición de cuentas de pasivo por la utilización de créditos y colocación de títulos valores internos y externos, además incluye la incorporación de superávit y recursos de emisión. Estas se encuentran compuestos por *Préstamos Directos de Instituciones*: IFAM (en caso de aplicar). *Préstamos Directos de Instituciones Públicas Financieras*: Bancos Públicos (en caso de aplicar). *Recursos de Vigencias Anteriores*: Superávit libre específico y Recursos de Vigencias Anteriores.



## 2.4 Estructura Organizativa Actual

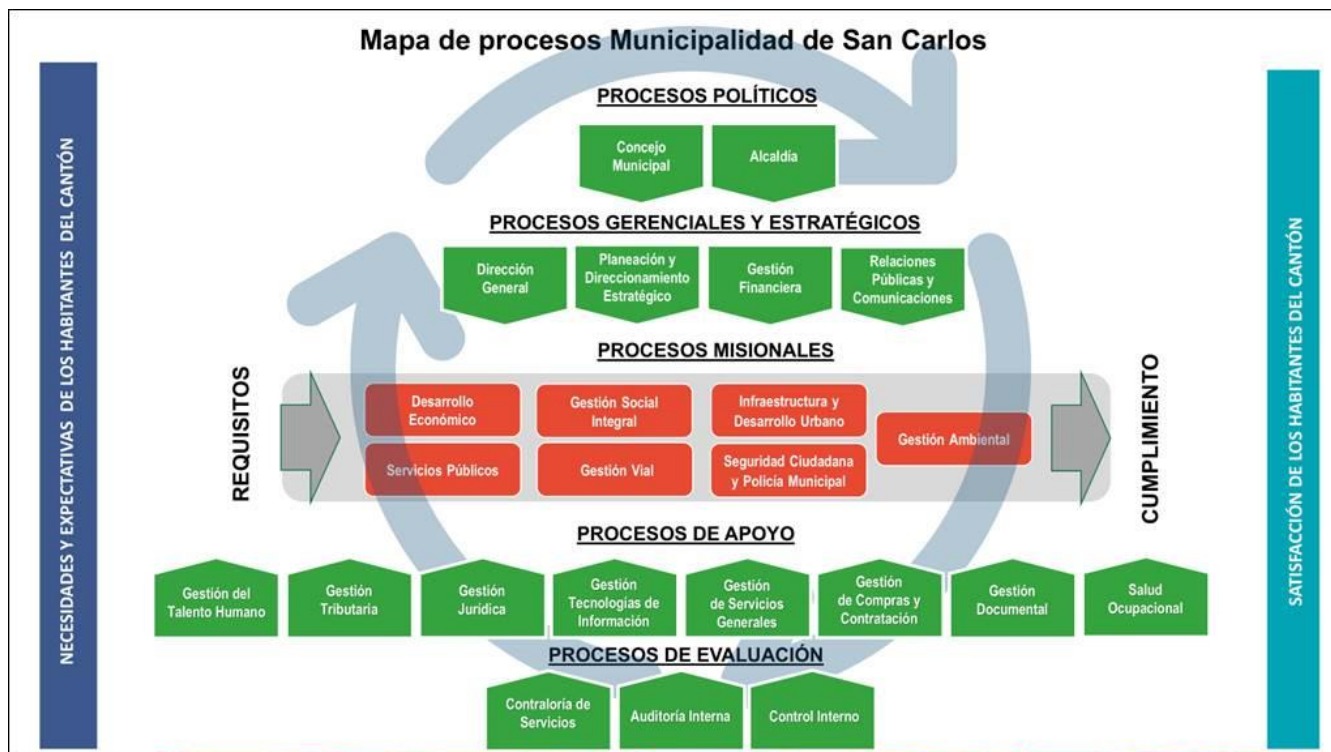
Aprobado por el Concejo Municipal de San Carlos, por votación unánime en primera instancia en su Sesión Extraordinaria celebrada el miércoles 28 de marzo de 2012, mediante Artículo N°02, incisos 1 y 2, Acta N° 19.



Aprobado por el Concejo Municipal de San Carlos en sesión extraordinaria celebrada el miércoles 28 de marzo del 2012, mediante artículo N° 02, incisos 1 y 2, Acta N° 19

## 2.5 Mapa de Procesos

El Concejo Municipal de San Carlos en su Sesión Ordinaria celebrada el lunes 08 de julio del 2024, en el Salón de Sesiones de la Municipalidad de San Carlos, Artículo N° XIII, Acuerdo N° 47, Acta N° 42, ACORDÓ: Con base en el oficio MSC-AM-1087-2024, de la Alcaldía Municipal, se aprueba tal y como fue presentado el "Mapa de Procesos de la Municipalidad de San Carlos", del Departamento de Control Interno, el cual se detalla a continuación:



1. **Procesos Políticos:** Son los que lideran, direccionan y orientan los objetivos de la institución, generan políticas y directrices para todos los demás procesos y agrupan el conjunto de decisiones para aprobar y ejecutar acciones que permitan garantizar la gobernabilidad y el desarrollo del cantón, asegurando su continuidad, eficiencia, adaptación al cambio e igualdad en el trato.
2. **Procesos Gerenciales y Estratégicos:** Estos procesos definen la manera en que debe operar la institución y cómo crear valor, por medio del apoyo en la toma de decisiones en cuanto a la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. Toman información del entorno, la analizan y producen decisiones que organizan y estructuran a la organización para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

3. **Procesos Misionales:** Son aquellos que responden al cumplimiento de la misión institucional y están directamente relacionados con la producción de bienes / servicios que generan valor para los habitantes del cantón, quienes tienen una interacción directa con estos procesos o con los resultados que producen.
4. **Procesos de Apoyo:** Tienen la función de complementar y asesorar en la toma de decisiones para incrementar la eficiencia y eficacia institucional, sirven de soporte a los demás procesos, principalmente a aquellos dirigidos al cumplimiento de la misión de la Municipalidad. Intervienen indirectamente en la generación de valor y aseguran el funcionamiento de la institución.
5. **Procesos de Evaluación:** Permiten proporcionar a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación de toda la organización se ejecuta de acuerdo con el marco normativo, técnico y las prácticas sanas de gestión, con esto, contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales mediante un enfoque sistémico y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgos, control y procesos de dirección de la organización.

## 2.6 Planes Municipales existentes y su vigencia

Previo a esta experiencia de formulación del Plan de Estratégico Municipal han existido otros procesos e instrumentos de planificación, los cuales tienen incidencia en el presente. Por esta razón deben ser conocidos, analizados y asumidos como insumos de trabajo para el presente PEM. A continuación, se incorpora una breve síntesis de estos:

Nombre del Plan	Periodo de Vigencia
Plan de Desarrollo Cantonal	2014 - 2024
Plan de Gobierno Alcaldía Municipal	2024 - 2028
Plan Quinquenal de la Red Vial Cantonal para la UTGVM	2023 - 2027
Plan Regulador (cobertura porcentaje Ciudad Quesada)	1981 - actual
Plan Municipal de Adaptación al cambio climático	2024 - 2028
Plan Municipal de Inventario de gases de efecto invernadero	2024 - 2028
Plan de pasos de fauna (por rutas)	2024 - 2028
Pla de Gestión Ambiental Institucional	2020 - 2024
Plan de Manejo del Vivero	2024 - 2028
Política de Gestión Ambiental Institucional	2024 - 2028
Política Municipal de las personas adultas mayores de San Carlos	2023 -2033
Política Municipal de Igual y Equidad de Genero	2021 -2030
Política Cultural Municipal del Cantón de San Carlos	2025 - 2035

Política para la prevención del Fraude y Corrupción	2024-2026
AD trb	
Plan de Implementación del Marco Gobierno y gestión de Tecnologías de Información	2023 - 2025

## 2.7 Agenda 2030: Compromiso Nacional y Local

En Costa Rica, la implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es coordinada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este proceso, conocido como "localización de los ODS", considera tanto el contexto nacional como local para alcanzar las metas de desarrollo sostenible. MIDEPLAN y el PNUD facilitan la integración de los ODS en los planes y políticas locales, ayudando a identificar oportunidades y desafíos específicos de cada comunidad.

El PNUD desempeña un papel crucial al proporcionar herramientas y recursos, incluyendo talleres y capacitaciones, para fortalecer la comprensión y aplicación práctica de los ODS en los gobiernos locales. Además, promueve la sensibilización y construcción de capacidades locales, asegurando que los ODS sean considerados parte integral de la planificación y acciones locales.

A nivel cantonal, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) y la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) son los puntos focales para la implementación de la Agenda 2030. Estas entidades asesoran técnicamente a los gobiernos locales, apoyando la modernización de sus estructuras organizacionales y la adecuación de metas locales a los objetivos nacionales de los ODS.

La Municipalidad de San Carlos ya forma parte de la Red de Cantones Pro-ODS, lo cual representa un compromiso activo con los estándares y metas de los ODS. La administración y las autoridades locales trabajan en alinear sus políticas y acciones con los ODS, ajustando sus metas y estrategias a las necesidades y capacidades del cantón. Actualmente, San Carlos se enfoca en las etapas subsiguientes para fortalecer la conformación de agendas de trabajo y establecer alianzas clave que promuevan las metas de los ODS en el cantón.



## 2.8 Información sobre comportamiento presupuestario

### INFORMACIÓN PLURIANUAL 2024-2027

INGRESOS	2024	2025	2026	2027
<b>1. INGRESOS CORRIENTES</b>	14358,83	14733,55	15175,56	15630,82
1.1.2.0.00.00.0.000 IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD	4500,00	4525,00	4660,75	4800,57
1.1.3.0.00.00.0.000 IMPUESTOS SOBRE BIENES Y SERVICIOS	4708,24	5014,4	5164,8	5319,7
1.1.9.0.00.00.0.000 OTROS INGRESOS TRIBUTARIOS	180	187,0	192,6	198,4
1.3.1.0.00.00.0.000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	4488,17	4491,2	4625,9	4764,7
1.3.2.0.00.00.0.000 INGRESOS DE LA PROPIEDAD	65	90	92,7	95,5
1.3.3.0.00.00.0.000 MULTAS, SANCIONES, REMATES Y COMISOS	155	160	164,8	169,7
1.3.4.0.00.00.0.000 INTERESES MORATORIOS	135	160,00	164,8	169,7
1.4.1.0.00.00.0.000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PUBLICO	127,42	106	109,2	112,5
<b>2. INGRESOS DE CAPITAL</b>	5207,59	4406,45	4539,44	4679,18
2.4.1.0.00.00.0.000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO	5207,59	4406,45	4539,4	4679,2
<b>3. FINANCIAMIENTO</b>	4154,83	0,00	0,00	0,00
3.3.1.0.00.00.0.000 Superávit libre	2516,20			
3.3.2.0.00.00.0.000 Superávit específico	1638,63			
3.4.1.0.00.00.0.000 Recursos de emisión monetaria				
<b>TOTAL</b>	<b>23721,25</b>	<b>19140,00</b>	<b>19715,00</b>	<b>20310,00</b>

GASTOS	2024	2025	2026	2027
<b>1. GASTO CORRIENTE</b>	15 068,47	15 054,85	15 606,98	16 189,08
1.1.1 REMUNERACIONES	7 743,01	8 479,09	8 903,05	9 348,20
1.1.2 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	4 881,18	4 523,03	4 658,72	4 798,58
1.2.1 Intereses Internos	741,70	691,00	642,63	597,65
1.3.1 Transferencias corrientes al Sector Público	1 435,37	1 159,47	1 194,25	1 230,08
1.3.2 Transferencias corrientes al Sector Privado	267,22	202,26	208,33	214,58
<b>2. GASTO DE CAPITAL</b>	7 893,69	3 288,15	3 271,17	3 242,22
2.1.1 Edificaciones	508,00	31,50	32,45	33,42
2.1.2 Vías de comunicación	4 458,18	2 416,52	2 489,02	2 563,69
2.1.4 Instalaciones	88,00	188,00	107,24	17,87
2.1.5 Otras obras	352,16	225,10	231,85	238,81
2.2.1 Maquinaria y equipo	1 765,44	162,37	167,24	172,26
2.2.2 Terrenos	630,32	174,00	150,00	120,00
2.2.4 Intangibles	91,60	90,66	93,38	96,18
<b>3. TRANSACCIONES FINANCIERAS</b>	752,00	797,00	836,85	878,69
3.3.1 Amortización interna	752,00	797,00	836,85	878,69
3.4 OTROS ACTIVOS FINANCIEROS				
<b>4. SUMAS SIN ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA</b>	7,08	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>23721,25</b>	<b>19140,00</b>	<b>19715,00</b>	<b>20310,00</b>

## 2.8.1 Análisis de Resultados de proyecciones de ingresos y gastos

### Ingresos :

Se logra evidenciar que un riesgo para contar con una disponibilidad de recursos proyectados al corto y mediano plazo, es necesario un crecimiento relativo en los ingresos corrientes en promedio al 3% como mínimo, para lo cual como parte de las políticas adoptadas por la institución para obtener esos ingresos y minimiza los riesgos, se ha implementado una estrategia para la recuperación de la morosidad, de la actualización de valores declarados de las propiedades mediante la contratación de peritos externos, así como un proceso de volcado de datos en coordinación con el Registro Público a fin de incluir en nuestras bases de datos, los principales movimientos a nivel registral con los montos de hipotecas suscritas con el sistema bancario. Además se ha dado un proceso de a verificación de los montos declarados del impuesto de patentes, esto mediante un convenio con el Ministerio de Hacienda, lo cual está generando información importante de patentados que tiene valores declarados diferentes a lo reportado en el impuesto de renta. En cuanto a la supervisión de las construcciones, recientemente se firmó un convenio con la Cooperativa de Electrificación a fin de tener información sobre las solicitudes de medidores lo cual se cruzará la información para verificar si tienen el respectivo permiso de construcción. También se ha iniciado una campaña de actualización de los censos mediante la contratación de una fotografía del cantón, lo que va a permitir a la unidad de censos y rentas, comparar esa data con la información que se posee en el sistema, siendo que si se logra determinar una inconsistencia, se está notificando a las personas a fin de que se apersonen a la institución a actualizar su información.

En cuanto a las tarifas de servicios, se tiene por ser conocida y aprobado por el Concejo, la actualización de la tarifa de Servicio de Recolección de Basura y el del servicio de acueductos, quedando pendiente de terminar su confección la de aseo de vías, mantenimiento de parques y cementerio.

En cuanto a los ingresos corrientes se mantiene como el mayor ingreso del municipio el cual ronda en promedio el 61% para lo que llevamos del año, Se establece que los ingresos corrientes presentan una tendencia al alza en los próximos años donde se estima un crecimiento interanual promedio del 3% en atención de las proyecciones de crecimiento económico nacional para 2023 y 2024, según lo establece el BCCR.

Se presenta en el ingreso de impuesto sobre la propiedad como el más importante el Impuesto de Bienes Inmuebles ( 30%) esto en virtud de la cantidad ya registradas de propiedades en el Catastro Municipal, siendo San Carlos el cantón más extenso del país lo que permite un incremento conforme se actualicen los valores de las declaraciones de bienes inmuebles según los mapas de valores de la ONT y los avalúos externos que realiza el municipio mediante la contratación existente, generando un mayor ingresos en el IBI y el Impuesto de Timbres. Con

este presupuesto no se modifica lo registrado en el anterior ajuste por cuanto el ingreso que se está incluyendo, es únicamente por transferencia de Capital del INDER para proyectos El ingreso de Bienes y Servicios se mantiene igual con lo registrado en el anterior ajuste siendo que sigue representando el 32% del total de los ingresos corrientes, de lo cual se proyecta un crecimiento promedio del 3.5% para los próximos años, lo cual va muy de la mano con el porcentaje de crecimiento esperado según la política monetaria del BCCR para los próximos años, siendo las Licencias Profesionales comerciales y otros permisos el que mayor porcentaje presenta en este tema (Aproximadamente un 92% para este año), esto por su dinámica progresiva así como al crecimiento en la economía local por el repunte del turismo que ha presentado hasta más de un 90% de ocupación en las semanas de vacaciones. la recién pasada semana santa y fin de año próxima sobre todo en el área de la Fortuna, la cual ha recibido un alto porcentaje del turismo que está ingresando al país, generando una mayor base para la tasación del impuesto de patentes.

La venta de bienes y servicios representa el 30% del total de los ingresos corrientes siendo que se proyecta un crecimiento promedio del 3% para los próximos años, esto por cuanto se tiene estructurado un ajuste tarifario para los servicios para cada uno de los años, así como el incremento en el servicio de recolección de basura a otros distritos del cantón que actualmente no se suministra, así como por las acciones que se realizan de notificación de morosidad que ayude a recuperar morosidad en los distritos alejados del cantón. De este capítulo el servicio de Recolección de Basura es el servicio que mayor representatividad tiene ( 37% de la venta de servicios), seguido de Venta de agua (34%).

En cuanto al resto de ingresos se tiene como el más importante la transferencia que se recibe del COSEVI por Multas de Tránsito. el cual se incrementó por la recaudación del marchamo del 2023 y que está siendo depositado este año, por lo que a la fecha, en multas de transito para este año, se tiene presupuestado recibir un 1% del ingreso corriente, en venta de boletas de parquímetros por un 2% de los ingresos corrientes, los cuales se dedican para atender temas de seguridad vial, seguridad y vigilancia, así como otros proyectos de interés comunal según lo establecido por la Ley y Reglamentos.

Para este periodo 2024 se tiene presupuestado un 21% de los ingresos de la institución como ingresos de capital, siendo en su gran mayoría para atender temas de la transferencia por ley 8114 y sus reformas, pero para los efectos correspondientes se señala que esta transferencia se deposita mediante una programación establecida por la Tesorería Nacional por lo que esta Dirección, mantiene como congelado una cantidad de recursos a fin de que se autorice su uso conforme se reciben los recursos en las cuentas corrientes de caja única a fin de no comprometer la continuidad de operaciones por falta de disponible económico para cubrir las obligaciones ya adquiridas.

En cuanto a este presupuesto, se incluye un monto de transferencia de capital por parte del INDER para realizar proyectos en el cantón por la suma de ₡ 446 millones de colones por lo que

si se presenta un aumento en el porcentaje con relación a lo reportado en el último ajuste del plurianual.

En cuanto a lo relativo a los ingresos por financiamiento, se mantiene un porcentaje del 18% del ingreso total esto producto del registro del superávit del 2023 el cual se registro en la ultima actualización del presupuesto plurianual y considerando la solicitud de ajustes por parte del ente contralor.

En resumen , es necesario señalar en cuanto al entorno nacional que para la economía nacional, luego de crecer 5,1% en el 2023, el BCCR estima un crecimiento promedio de 4% en el 2024-2025, que sería impulsado, principalmente, por la demanda interna, en particular por la inversión y del consumo de hogares y de Gobierno. El ritmo de crecimiento de la demanda externa se moderaría con respecto al 2023, debido a la desaceleración prevista en la actividad económica de nuestros principales socios comerciales.

## **Egresos:**

En lo relativo a los egresos, se considera el monto aprobado en el ordinario 2023 y la ejecución proyectada al 31 de diciembre 2023, en consideración del ritmo de gasto actual y los compromisos adquiridos, los cuales sirven de sustento para la proyección de la ejecución de los próximos años, así como las obligaciones contraídas por contratos que abarcan más de un periodo y las necesidades de corto plazo como es el refuerzo del tema de pago de servicios que están presentado un aumento considerable como el uso del SICOP, el financiar los proyectos según el destino establecido que por ley se deben de ejecutar en la fuente de origen, así como las necesidades de equipo y modernización de la flota de maquinaria pesada, según el listado que para tal fin se cuenta. Para el cálculo del gasto, también se considera la comparación de ejecución entre el periodo anterior y el periodo tras anterior con el fin de identificar porcentajes de crecimiento o disminución, sobre todo en tema de crecimiento del gasto corriente y la adopción de medidas para la reducción del gasto en virtud de la situación generada por la crisis económica provocada por los aumentos en el costo de la vida. En el caso del crecimiento de gasto corriente y del gasto con fondos de transferencias que están bajo la aplicación de la Regla Fiscal, se considera el porcentaje autorizado. También es importante señalar, que se está trabajando bajo el enfoque de gestión para resultados, donde se realiza una priorización del gasto, se toma en consideración la línea base del 2023 y el impacto en la comunidad del proyecto a realizar, así como sostenibilidad económica a través del tiempo.

Para la Municipalidad de San Carlos, el GASTO CORRIENTE representa un 63%, con una proyección de incremento interanual de un 5 a un 10% para el 2025 por el tema de reconocimiento de salario global y las posibles plazas proyectadas de creación en virtud de la necesidad de reforzar servicios que se van a prestar en el tema de seguridad y vigilancia,



asistentes de alcaldía que se financiaban con servicios especiales, así como un crecimiento de al menos un 5% para los años siguientes, de los gastos de mayor

relevancia se tiene remuneraciones con un 32% de peso del presupuesto 2024 y al respecto es importante mencionar la creación de las fijadas las cuales incluyen la previsión financiera en cuanto a Salario Global definido en la Ley Marco de Empleo Público N. 10.159 y su respectivo reglamento, las mismas cuentan con el análisis financiero con el fin de asegurar la continuidad del municipio sin ningún problema financiero a futuro, considerando la fuente de ingreso vinculante por ejemplo las tarifas ya aprobadas. Salvo parte del servicio de recolección de basura, la Municipalidad no aplica tercerización de los servicios de los servicios por lo para el cumplimiento de los objetivos institucionales se realiza principalmente con personal municipal, a su vez se prevé un crecimiento relativo de un 10% para el 2025, de un 5% para el 2026 y 5% ; en segundo lugar de importancia relativa se tienen la adquisición de bienes y servicios para la operatividad del ayuntamiento, con una importancia relativa del 20% del presupuesto total, y un crecimiento anual proyectado de un 3%, para los próximos años siendo al respecto de las líneas de mayor relevancia el alquiler de maquinaria, equipo y mobiliario, requerido entre otros para mejora de la infraestructura vial, otros servicios de gestión y apoyo donde se contratan las empresas para servicio de recolección de basura en los distritos entre otros, servicios generales para alquiler de cámaras de vigilancia, así como mantenimiento y reparación de equipo de transporte requerido para las mejoras en la maquinaria de producción y maquinaria amarilla como principales destinos, a su vez es importante destacar que las transferencias corrientes representan aproximadamente un 7 % del gasto de presupuesto y aproximadamente un 3% se asigna al pago de intereses por créditos de la institución. Cabe destacar que en el extra ordinario 01-2024 se incluyeron recursos aprobados en la liquidación como superávit libre (11% y específico del 7% del total del presupuesto) a fin de realizar nuevas inversiones y las transferencias por ley."

Por su parte el GASTO CAPITAL corresponde a un 33% previsto para el 2024 con un crecimiento promedio de 0,69% interanual, de los rubros más relevantes es Vías de Comunicación con una asignación de un 15,33% para el 2024 con un aumento proyectado interanual de 1,07% al respecto es fundamental indicar que se invierte un 18% del presupuesto en vías de comunicación terrestre, en apego a los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Cantonal, Plan Quinquenal así como prioridades presentadas, en cuanto al rubro de terreno con un 2% como parte del Plan Maestro del Acueducto, donde se están adquiriendo las propiedades donde se encuentran las nacientes de agua que abastecen el Acueducto Municipal, con el fin de asegurar la prestación del servicio, a vez para el 2024 se visualiza a diferencia de años anteriores y ante una recomendación de la CGR, se presenta una reclasificación del gasto de licencias de software, incorporándolos en la cuenta de intangibles con un peso de 0,38% del presupuesto total con un incremento interanual promedio de 0,03%. Importante señalar que en maquinaria y equipo representa un 7% esto en virtud de que se incluye un aumento en compra de maquinaria y equipo de producción para la compra de maquinaria amarilla.

A su vez en cuanto a TRANSACCIONES FINANCIERAS se asignan para el 2024 un 3% del presupuesto para cumplir con las amortizaciones de líneas crediticias, y se prevé un crecimiento en cuanto a la asignación porcentual en los próximos años que ronda 0,50%, es importante destacar que actualmente se encuentra en análisis las obligaciones financieras de la organización en aras de obtener las mejores condiciones.

En cuanto a este presupuesto se incluye la suma de ¢446 millones para realizar la contratación de servicios de gestión y apoyo por ¢ 125 millones para atender transferencias del INDER, así como de ¢ 321 millones para Rehabilitación de caminos, lo que representa un 1.88% del total del presupuesto proyectado.

En resumen, el presupuesto de la Municipalidad de San Carlos muestra un enfoque en el crecimiento sostenible de ingresos mediante estrategias de recuperación y actualización, mientras que los egresos se gestionan con una proyección prudente y priorización de inversiones clave para infraestructura y servicios esenciales

## CAPITULO III: Marco Normativo

Entre las principales consideraciones técnico-legales derivadas del marco normativo del país en materia de planificación y presupuestación, se desprenden las siguientes leyes, reglamentos, disposiciones y normas que observar:

### **Código Municipal Ley N° 7794**

Artículo 4.- La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes: Artículo 17.- Corresponden a la persona titular de la alcaldía las siguientes atribuciones y obligaciones:

e) Antes de entrar en posesión de su cargo, presentar, al concejo municipal, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón.

l) Vigilar el desarrollo correcto de la política adoptada por la municipalidad, el logro de los fines propuestos en su programa de gobierno y la correcta ejecución de los presupuestos municipales.

i) Presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de Desarrollo Municipal, ante el Concejo municipal para su discusión y aprobación.

Artículo 13.- Son atribuciones del Concejo:

l) Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género. Estos planes constituyen la base del proceso presupuestario de las municipalidades.

### **Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131**

Artículo 1°-Ámbito de aplicación. La presente Ley regula el régimen económico-financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos. Será aplicable a:

d. Las universidades estatales, las municipalidades y la Caja Costarricense de Seguro Social, únicamente en cuanto al cumplimiento de los principios establecidos en el título II de esta Ley, en materia de responsabilidades y a proporcionar la información requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios. En todo lo demás, se les exceptúa de los alcances y la aplicación de esta Ley. Las normas técnicas básicas para aplicar esta Ley serán dictadas por los órganos

competentes del Poder Ejecutivo, previa consulta a la Contraloría General de la República, la cual dictará las correspondientes a las universidades, municipalidades y los bancos públicos.

ARTÍCULO 4.- Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley.

## **Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE)**

Capítulo I Aspectos generales. 1.2 Alcance.

El Jerarca y titulares subordinados, según corresponda, son los responsables del cumplimiento de estos lineamientos generales, por lo que deberán realizar las acciones necesarias para que el proceso de planificación de desarrollo local se ajuste a dicho marco normativo.

1.1 Concepto.

Esta planificación comprende un conjunto de fases continuo, dinámico, participativo y flexible, mediante el cual se formulan, aprueban, ejecutan, controlan y evalúan los planes de desarrollo local previstos en el ordenamiento jurídico, los cuales corresponden tanto para el corto (1 año) como para el mediano (entre tres y cinco años) y largo plazo (10 años o más) según el caso.

2.6 Relaciones entre los planes de desarrollo local.

Deberán establecerse los mecanismos para que los planes de corto plazo sean congruentes en la planificación del desarrollo local de mediano plazo, así como que los planes de corto y mediano plazo tengan como referencia la planificación del desarrollo local de largo plazo.

2.10 Principales insumos de la planificación del desarrollo local.

En los planes de desarrollo local de mediano plazo deberán considerarse adicionalmente:

- a) El Plan de Desarrollo Local de largo plazo.
- b) El Programa de Gobierno del Alcalde.
- c) El Plan quinquenal de gestión vial.

En los planes de desarrollo local de corto plazo además se deberá tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal de mediano plazo a que se refieren estos lineamientos.

## 2.11 Aspectos mínimos a considerar.

### 2.11.1 Fase de formulación.

- a) Definir la unidad responsable de coordinar el proceso de formulación de los planes de desarrollo local.
- b) Establecer las políticas, procedimientos, cronogramas, entre otros aspectos, que permitan guiar el proceso de formulación de los planes de desarrollo local.
- c) Realizar las proyecciones de infraestructura, equipamiento, servicios comunitarios y recursos financieros a mediano y largo plazo.
- d) Determinar los mecanismos para la coordinación con las instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos.
- e) Elaborar los planes de desarrollo local, a partir de los recursos disponibles, así como establecer los mecanismos que permitan su vinculación.
- f) Definir los mecanismos para la evaluación de los planes de desarrollo local.

### 2.11.5 Fase de evaluación.

- a) Definir la unidad responsable de coordinar el proceso de evaluación de los planes de desarrollo local.
- b) Evaluar los resultados y efectos obtenidos en la ejecución de los planes de desarrollo local de largo y mediano plazo.
- c) Identificar las desviaciones y realizar oportunamente las correspondientes correcciones.
- d) Establecer mecanismos para que los resultados de la evaluación retroalimenten el proceso de planificación del desarrollo local.
- e) Precisar los requerimientos de información de los destinatarios de los resultados de las evaluaciones.
- f) Determinar los mecanismos que permitan comunicarle los resultados de las evaluaciones a las instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos.

## 2.12 Principales productos

Se deberán realizar las acciones necesarias para obtener los productos de la planificación del desarrollo local de largo, mediano y corto plazo. Al respecto, deberán considerar lo siguiente.

2.12.2 En la planificación del desarrollo local de mediano plazo la elaboración de:

a) El plan quinquenal de gestión vial, el cual debe formularse en estrecha relación con los requerimientos definidos en los planes de ordenamiento territorial y de desarrollo local de largo plazo, así como con las especificaciones técnicas que establezcan las instituciones competentes.

b) El Plan de Desarrollo Municipal de mediano plazo, el cual debe contener, al menos, lo siguiente:

i) La visión del desarrollo local, así como la visión y misión de la municipalidad o concejo municipal de distrito, según corresponda.

ii) El impacto esperado en, al menos, lo social, económico, ambiental, territorial e institucional -coincidente con lo definido en el largo plazo-.

iii) Los objetivos estratégicos.

iv) Los proyectos para atender los requerimientos de infraestructura, equipamiento y servicios comunitarios en el cantón, sus metas, indicadores, responsables y año de ejecución.

v) Los recursos que aportarán los diferentes responsables de ejecutar los proyectos de desarrollo local de mediano plazo, así como los resultados esperados.

vi) Los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de los proyectos.

c) Los informes de ejecución y evaluación de los planes de desarrollo local de mediano plazo, acorde con los requerimientos establecidos por las instancias internas y externas competentes.

También deberá tenerse en consideración el Programa de Gobierno, el cual se refiere al programa político de campaña presentado por el Alcalde al Concejo Municipal para el periodo por el cual fue elegido.

## **Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias N° 8114**

### Artículo 5º-Destino de los recursos

b) Un veintidós coma veinticinco por ciento (22,25%) a favor de las municipalidades, para la atención de la red vial cantonal, monto que será priorizado conforme a lo establecido en el plan vial de conservación y desarrollo (quinquenal) de cada municipalidad. Dicha red vial está compuesta por todos los caminos y calles bajo administración de los gobiernos locales, inventariados y georeferenciados como rutas cantonales por estas, y que constan en los registros oficiales del Ministerio Obras Públicas y Transportes (MOPT), así como por toda la infraestructura complementaria, siempre que se encuentre en terrenos de dominio público y cumpla los requisitos de ley. Asimismo, se considerarán como parte de la red vial cantonal las aceras, ciclovías, pasos, rutas peatonales, áreas verdes y de ornato, que se encuentran dentro del derecho de vía y demás elementos de infraestructura de seguridad vial entrelazadas a las calles locales y caminos cantonales, el señalamiento vertical y horizontal, los puentes y demás estructuras de drenaje y retención y las obras geotécnicas o de otra naturaleza asociadas con los caminos.

### **Decreto N°40138 Reglamento al inciso b) del artículo 5 de la Ley N° 8114 "Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias"**

Artículo 11.- Competencias. Serán responsabilidades de la Junta Vial, las siguientes:

a) Proponer al Concejo Municipal el destino de los recursos de la Ley No. 8114, por medio de la elaboración de propuestas de los Planes Viales Quinquenales de Conservación y Desarrollo. Estas propuestas deberán considerar la prioridad que fija el inciso b) del artículo 5 de la Ley No. 8114. Asimismo, podrán considerar las sumas recaudadas por concepto de multas por infracciones a que refieren el inciso e) del artículo 10 de la Ley No. 6324 del 24 de mayo de 1979 y sus reformas, "Ley de la Administración Vial" y el inciso d) del artículo 234 de la Ley No. 9078 "Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres y Seguridad Vial" del 4 de octubre del 2012, exclusivamente para financiar proyectos de seguridad vial.

b) Proponer al Concejo Municipal los proyectos de presupuesto anual de la gestión de la red vial cantonal correspondiente, los cuales contendrán el detalle de las obras a intervenir con indicación expresa, al menos, de lo siguiente: nombre de la obra, descripción, meta a alcanzar, modalidad de ejecución, costo total, monto presupuestado, plazo estimado y probable fecha de inicio.

## Ley N°8839 Ley para la Gestión Integral de Residuos

### Artículo 8.- Funciones de las municipalidades

Las municipalidades serán responsables de la gestión integral de los residuos generados en su cantón; para ello deberán:

- a) Establecer y aplicar el plan municipal para la gestión integral de residuos en concordancia con la política y el Plan Nacional.
- b) Dictar los reglamentos en el cantón para la clasificación, recolección selectiva y disposición final de residuos, los cuales deberán responder a los objetivos de esta Ley y su Reglamento.
- c) Promover la creación de una unidad de gestión ambiental, bajo cuya responsabilidad se encuentre el proceso de la gestión integral de residuos, con su respectivo presupuesto y personal.
- d) Garantizar que en su territorio se provea del servicio de recolección de residuos en forma selectiva, accesible, periódica y eficiente para todos los habitantes, así como de centros de recuperación de materiales, con especial énfasis en los de pequeña y mediana escala para la posterior valorización.
- e) Proveer de los servicios de limpieza de caños, acequias, alcantarillas, vías, espacios públicos, ríos y playas cuando corresponda, así como del manejo sanitario de animales muertos en la vía pública.

### Artículo 12.- Planes municipales de residuos

El plan municipal de gestión integral de residuos es el instrumento que orientará las acciones de las municipalidades para la gestión integral de residuos en el cantón. Se elaborará a partir de los lineamientos dictados en el Plan Nacional y el Reglamento de esta Ley. Este plan podrá ser formulado en forma mancomunada con otras municipalidades. La municipalidad convocará a una audiencia pública conforme lo establecerá el Reglamento de esta Ley, en coordinación con el Ministerio de Salud, a fin de presentar formalmente a la comunidad y a los interesados los alcances del plan municipal de gestión integral de residuos. Los planes municipales serán presentados ante el Ministerio de Salud para su registro, seguimiento y monitoreo.



## □ Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 37567-S-MINAET-H

Artículo 20° - Planes municipales para la gestión integral de residuos.

Las municipalidades y los concejos municipales de distrito, como responsables de la gestión integral de residuos generados en su cantón o distrito, deben elaborar e implementar en forma participativa un Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos, en concordancia con las políticas nacionales afines y el Plan Nacional para la Gestión Integral de Residuos. Para lograr lo anterior, está disponible el Manual para la Elaboración de Planes Municipales de Gestión Integral de Residuos Sólidos, que orienta paso a paso en la elaboración de dicho instrumento de planificación, el cual será utilizado a conveniencia de las municipalidades y concejos de distrito y puede ser encontrado en la página electrónica del Ministerio de Salud: [www.ministeriodesalud.go.cr](http://www.ministeriodesalud.go.cr).

Las municipalidades y los concejos municipales de distrito podrán realizar los ajustes necesarios según las necesidades del cantón o distrito. Se autoriza a las municipalidades y concejos municipales de distrito para que desarrollen tecnologías alternativas para el tratamiento de residuos, que cumplan con la legislación nacional. Para tal fin, podrán utilizar los instrumentos de planificación y gestión previstos en el Código Municipal, entre ellos los mecanismos de integración asociativa y empresarial. Se autoriza, además, a establecer tasas diferenciadas, según el tipo y la cantidad de residuos a aquellos generadores que separen en la fuente, u otra forma de incentivo fiscal o galardón para el generador o el gestor, que contribuya en el cantón a la gestión integral de residuos.

Artículo 22° - Contenidos de los planes municipales

Los planes municipales de gestión integral de residuos sólidos deben contener lo siguiente:

- a. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de residuos sólidos en el cantón, que incluya:
  1. Establecer la composición y generación de los residuos ordinarios producidos en el cantón en el último año. En caso de no contar con estudios de composición se pueden utilizar referencias nacionales o de instituciones de investigación del país que puedan ser validadas para la realidad del cantón. Además, deben incluirse los residuos peligrosos y de manejo especial en caso de contar con esta información.
  2. Frecuencia de recolección y cobertura (geográfica y porcentaje de población cubierta), además del porcentaje de población cubierta, y el número estimado de habitantes que cuentan con el servicio de recolección.
  3. Registro de experiencias, iniciativas y recursos existentes en el cantón para la gestión integral de residuos.
  4. Identificación y registro de tecnologías y prácticas de manejo existentes.

5. Sitios de disposición final, su vida útil, y cantidad depositada en toneladas por año, así como identificación de los sitios de disposición clandestina existentes en el cantón.
6. Determinar las fuentes financieras de recursos disponibles en el cantón para la atención de los servicios de gestión integral de residuos, tanto por la municipalidad, como por otros entes que se involucren en la gestión de residuos.
7. Establecer de forma puntual los problemas que tiene el cantón para lograr una gestión integral de residuos sólidos.
8. Establecer los requerimientos prioritarios para el cumplimiento de la legislación vigente respecto a la gestión integral de residuos sólidos.

## **Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información MICITT**

### **III. PLANIFICACIÓN TECNOLÓGICA INSTITUCIONAL**

La Institución debe instaurar un modelo estratégico formal que permita establecer la dirección organizacional, iniciativas a corto, mediano y largo plazo, incorporando las necesidades y oportunidades tecnológicas que permita establecer los requerimientos al nivel tecnológico para la sostenibilidad de las operaciones institucionales, así como cambio y mejora a los recursos tecnológicos instalados y las oportunidades de crecimiento y entrega de valor público.

Adicionalmente, que incorpore indicadores que permitan valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, las acciones de revisión y ajuste a la estrategia. La Unidad de TI debe disponer de un plan de infraestructura e inversiones que permita proyectar los requerimientos de licenciamiento, mantenimiento de infraestructura tecnológica (preventiva, por obsolescencia, mejora), adquisición de nuevos recursos tecnológicos, basados en la línea estratégica institucional establecida

La entidad debe establecer una Política de Innovación e investigación tecnológica donde se determinen los mecanismos necesarios para asegurar el establecimiento de un proceso continuo por medio de la Unidad de TI. La Unidad de TI debe disponer de un programa de iniciativas institucionales que pueden ser habilitadas a través de la incorporación de recursos y servicios tecnológicos, respaldados debidamente por la valoración de la factibilidad y entrega de valor respectivos.

La Unidad de TI debe desarrollar la planificación anual operativa que oriente las acciones para asegurar la mantenibilidad y disponibilidad de los recursos tecnológicos, la incorporación de nuevas facilidades (a través de proyectos) y el presupuesto asociado a las actividades y tareas, debidamente alineadas con los objetivos estratégicos establecidos por la institución. La entidad debe optimizar el uso de los recursos financieros invertidos en la gestión de TI procurando el

logro de los objetivos de esa inversión, controlando en forma efectiva dichos recursos y observando el marco jurídico que al efecto le resulte aplicable.

#### IX. GESTIÓN DE PROYECTOS QUE IMPLEMENTAN RECURSOS TECNOLÓGICOS

La institución debe gestionar los proyectos que permitan habilitar sus iniciativas para el logro de los objetivos estratégicos, satisfaciendo los requerimientos y en cumplimiento con términos de calidad, tiempo, presupuesto y uso óptimo de los recursos, de acuerdo con las buenas prácticas y estándares preestablecidos. La Unidad de TI debe establecer el portafolio de proyectos debidamente priorizados, identificando en cada iniciativa el beneficio a generar por la habilitación de tecnologías de información. Su administración a través de la ejecución de los planes asociados, deben permitir obtener el resultado esperado, minimizando el riesgo asociado a eventos durante la ejecución del proyecto y garantizando la calidad y la entrega de valor para el logro de los objetivos institucionales. La Unidad de TI debe establecer un modelo estandarizado para la gestión y administración de proyectos de perfil tecnológico, así como su continua actualización, divulgación y capacitación a funcionarios.

#### **Ley Marco de Empleo Público N° 10159**

ARTÍCULO 28- Fundamento metodológico de la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas se fundamentará en indicadores cuantitativos de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo de los niveles directivos en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales. Será responsabilidad de cada superior definir los procesos y los proyectos de la dependencia, así como los productos y los servicios prestados, de conformidad con la normativa vigente y los planes estratégicos gubernamentales institucionales.

ARTÍCULO 29- Criterios para la evaluación del desempeño. Cada jefatura de la Administración Pública, al inicio del año, deberá asignar y distribuir a todas las personas servidoras públicas entre los procesos, proyectos, productos y servicios de la dependencia, estableciendo plazos de entrega y tiempo estimado para su elaboración. Será responsabilidad de cada persona superior jerárquica dar seguimiento a este plan de trabajo anual; su incumplimiento será considerado, previo procedimiento administrativo, falta grave de conformidad con la normativa aplicable.

Artículo N°48 del Capítulo VI, Título III (MODIFICACIÓN DE LA LEY N.° 2166) de la Ley N°9635. Artículo 48- Criterios para la evaluación del desempeño. "...El incentivo por anualidad se concederá únicamente mediante la evaluación del desempeño para aquellos servidores que hayan cumplido con una calificación mínima de "muy bueno" o su equivalente numérico, según la escala definida. El ochenta por ciento (80%) de la calificación anual, se realizará sobre el cumplimiento de las metas anuales definidas para cada funcionario, de conformidad con lo dispuesto en el presente capítulo, y un veinte por ciento (20%) será responsabilidad de la jefatura o superior..."

## Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública Nº 8422

Artículo 2º-Servidor público. Para los efectos de esta Ley, se considerará servidor público toda persona que presta sus servicios en los órganos y en los entes de la Administración Pública, estatal y no estatal, a nombre y por cuenta de esta y como parte de su organización, en virtud de un acto de investidura y con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva. Los términos funcionario, servidor y empleado público serán equivalentes para los efectos de esta Ley.

Las disposiciones de la presente Ley serán aplicables a los funcionarios de hecho y a las personas que laboran para las empresas públicas en cualquiera de sus formas y para los entes públicos encargados de gestiones sometidas al derecho común; asimismo, a los apoderados, administradores, gerentes y representantes legales de las personas jurídicas que custodien, administren o exploten fondos, bienes o servicios de la Administración Pública, por cualquier título o modalidad de gestión.

Artículo 3º-Deber de probidad. El funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del interés público. Este deber se manifestará, fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República; asimismo, al demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley; asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y, finalmente, al administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.

Artículo 5º-Fraude de ley. La función administrativa ejercida por el Estado y los demás entes públicos, así como la conducta de sujetos de derecho privado en las relaciones con estos que se realicen al amparo del texto de una norma jurídica y persigan un resultado que no se conforme a la satisfacción de los fines públicos y el ordenamiento jurídico, se considerarán ejecutadas en fraude de ley y no impedirán la debida aplicación de la norma jurídica que se haya tratado de eludir.

## CAPITULO IV: Marco Estratégico

El marco estratégico procura incrementar la capacidad de respuesta ante las necesidades de los habitantes del cantón, tanto política, operativa y financiera de la Municipalidad para liderar el desarrollo económico y social del cantón siguiendo los lineamientos estratégicos identificados y destacados en el Plan de Desarrollo Cantonal.

### 3.1 Estructura Municipal

La Municipalidad de San Carlos se encuentra conformada por el Concejo Municipal, el Alcalde, las Áreas administrativas y sustantivas que se detallan en el Ilustración N°1. Estructura Organizacional Municipalidad de San Carlos, donde se muestran los siguientes departamentos:

- |                          |                          |                            |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1. Acueductos            | 18. Control Interno      | 37. Recolección de         |
| 2. Administración        | 19. Desarrollo Social    | Desechos Sólidos y Relleno |
| Tributaria               | 20. Desarrollo y Control | Sanitario                  |
| 3. Alcaldía              | Urbano                   | 38. Recursos Humanos       |
| 4. Alianzas              | 21. Dirección General    | 39. Registro Único de      |
| Estratégicas             | 22. Enlace Comunal       | Contribuyentes             |
| 5. Archivo Municipal     | 23. Gestión Ambiental    | 40. Relaciones Públicas    |
| 6. Aseo de Vías y Sitios | 24. Gestión de           | 41. Salud Ocupacional      |
| Públicos                 | Proyectos                | 42. Secretaría del         |
| 7. Auditoría Interna     | 25. Hacienda Municipal   | Concejo                    |
| 8. Bienes Inmuebles y    | 26. Inspección           | 43. Servicios Generales    |
| Valoración               | 27. Mercado              | 44. Servicios Jurídicos    |
| 9. Bodega Municipal      | 28. Ordenamiento         | 45. Servicios Públicos     |
| 10. Catastro             | Territorial              | 46. Taller                 |
| 11. Cementerio           | 29. Parquímetros         | 47. Tecnologías de         |
| 12. Centro Cívico por la | 30. Patentes             | Información y              |
| Paz                      | 31. Planificación y      | Comunicaciones             |
| 13. Cobros               | Desarrollo Estratégico   | 48. Tesorería              |
| 14. Comité Cantonal de   | 32. Plantel Municipal    | 49. Unidad Técnica de      |
| Deportes                 | 33. Plataforma de        | Gestión Vial               |
| 15. Concejo Municipal    | Servicios                | 50. Vicealcaldía           |
| 16. Contabilidad         | 34. Policía Municipal    |                            |
| 17. Contraloría de       | 35. Presupuesto          |                            |
| Servicios                | 36. Proveeduría          |                            |

## 3.2 Áreas Estratégicas Municipales

N°	Área Estratégica	Temas
1	<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de Inversión</li> <li>• Turismo</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Empleo</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica</li> </ul>
2	<b>Política Social Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Recreación y Deporte</li> <li>• Seguridad Ciudadana</li> <li>• Niñez y adolescencia</li> <li>• Adulto Mayor</li> <li>• Migración</li> <li>• Discapacidad</li> <li>• Equidad</li> </ul>
3	<b>Gestión Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo de Vías y Sitios Públicos</li> <li>• Gestión de Residuos Sólidos</li> <li>• Protección del ambiente y recursos naturales</li> <li>• Gestión del riesgo</li> </ul>
4	<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y control urbano</li> <li>• Movilización</li> <li>• Ordenamiento Vial</li> </ul>
5	<b>Infraestructura, Equipamiento y Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura vial</li> <li>• Infraestructura comunal y educativa</li> <li>• Alcantarillado Pluvial</li> </ul>
6	<b>Gestión Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Administración Tributaria (Patentes, Bienes Inmuebles, Cobros, Valoraciones, RUC, Catastro, SOTSIG, Plataforma de Servicios Tributarios)</li> <li>• Gestión Estratégica y Financiera (Dirección General, Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Desarrollo Estratégico, Alianzas Estratégicas, Relaciones Públicas y Comunicaciones)</li> <li>• Gestión del Capital Humano (RRHH, Salud Ocupacional)</li> <li>• Gestión de Compras y Adquisición</li> <li>• Gestión Jurídica</li> <li>• Gestión Logístico – Administrativa (Contraloría, Auditoría Interna, Control Interno, TI, Servicios Generales, Gestión Documental)</li> </ul>

### 3.3 Objetivos estratégicos municipales 2020-2024

#### **Desarrollo Económico Local**

- Promover la atracción de inversión y generación de empleo para incentivar la competitividad, participación ciudadana y eliminación de brechas en el cantón, que permitan reactivar los sectores dinámicos del aparato económico local bajo un modelo de desarrollo económico responsable.

#### **Política Social Local**

- Promover la inclusión social y reducción de inequidades en el cantón de San Carlos para el bienestar general de la población.

#### **Gestión Ambiental**

Promover la gestión ambiental integral acorde a las tendencias ambientales mundiales para contribuir a su sostenibilidad y competitividad.

#### **Ordenamiento Territorial**

- Promover la actualización catastral y el ordenamiento territorial acorde a toma de decisiones coordinadas y articuladas, con el fin de garantizar un desarrollo adecuado de los asentamientos humanos, la gestión integral de los recursos naturales y el desarrollo económico en el territorio.

#### **Infraestructura, Equipamiento y Servicios**

- Desarrollar y mejorar continuamente la infraestructura, equipamiento y servicios que ofrece la Municipalidad de forma eficiente y económicamente sostenibles a lo largo del tiempo, para ofrecer mejores condiciones en el servicio al cliente cantonal y contribuir con el desarrollo económico y social bajo modelos de conectividad, compacidad y eficiencia.

## Gestión Institucional

- Impulsar el desarrollo de la organización, con la promoción de los servicios de manera eficiente y eficaz que generen un uso óptimo de los recursos en beneficio de los ciudadanos, cuidando mediante la prevención de actos de corrupción que irrumpen el desarrollo económico y social del cantón.

## 3.4 Objetivos específicos por áreas estratégicas

### Desarrollo Económico Local

1. Implementar un programa efectivo de recaudación de impuestos municipales y gestión de cobro para disminuir los niveles de morosidad de los contribuyentes.
2. Mantener actualizado gráfica y literalmente, el registro de propietarios y propiedades del cantón.
3. Mantener una mejora continua con un servicio personalizado, directo e integral hacia el contribuyente con el propósito de dar en forma oportuna la tramitación e información requerida por el usuario de los servicios.
4. Fomentar el desarrollo económico local a través de estrategias y ejercer la función fiscalizadora de las actividades comerciales del cantón.
5. Promover el desarrollo económico del cantón y el incremento del nivel de ingresos de su población, a través de la mejora de sus competencias para el trabajo, la competitividad, la promoción y el apoyo a los procesos de innovación y emprendimiento locales; teniendo en cuenta el contexto regional y global.
6. Identificar y potenciar la ventaja competitiva y la vocación productiva del territorio del cantón de San Carlos.

### Política Social Local

1. Ampliar y fortalecer actividades culturales, recreativas, deportivas y artísticas del cantón, con el fin de que más ciudadanos accedan y disfruten de la oferta de bienes y servicios del sector.
2. Contar con un registro para el rescate de símbolos, monumentos e historia de nuestro cantón para el conocimiento de las futuras generaciones.
3. Impulsar condiciones que inciden de manera positiva en la calidad de vida de las y los ciudadanos del cantón; en condiciones de igualdad y equidad.



4. Posicionar la gestión de la seguridad cantonal mediante el fortalecimiento de los programas preventivos, implementando estrategias de resguardo y seguridad en espacios públicos.

### **Gestión Ambiental**

1. Implementar acciones que permitan mitigar el impacto ambiental para promover procesos sostenibles y la protección efectiva del ambiente en el cantón.
2. Impulsar el concepto de educación ambiental entre los habitantes del cantón para generar conciencia sobre la importancia de hacer uso correcto y razonable de los recursos.
3. Promover el uso de tecnologías limpias y renovables a través de alianzas público-privadas que permitan favorecer el desarrollo del cantón.
4. Procurar el bienestar de la población mediante la recolección de residuos sólidos valorizables.
5. Garantizar un servicio eficaz y eficiente en la limpieza de vías y sitios públicos, para mantener una ciudad limpia, un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

### **Ordenamiento Territorial**

1. Promover la participación activa de los habitantes y la sociedad organizada en la elaboración y aplicación de los planes de ordenamiento territorial y en los planes reguladores de los distritos.
2. Propiciar el equilibrio del desarrollo residencial, comercial y productivo a través de una adecuada planificación urbana y ordenamiento territorial.
3. Establecer políticas para el control y crecimiento adecuado de las actividades sobre el territorio, en particular de los asentamientos humanos y promover el desarrollo sostenible de esos asentamientos.
4. Localizar y reglamentar adecuadamente las actividades socio-económicas.
5. Gestionar y reglamentar técnica, legal y administrativamente el proceso de ocupación de los suelos.
6. Planificar la dotación de infraestructura de servicios públicos básicos y sociales en función de las características de los asentamientos humanos.
7. Evitar asentamientos espontáneos que no corresponden a los criterios más adecuados del uso del suelo y que pueden llevar a situaciones de riesgo, así como vulnerabilidad.
8. Disponer de una planificación integral del territorio.

## **Infraestructura, Equipamiento y Servicios**

1. Mejorar la condición de la superficie de ruedo de la red vial cantonal para beneficio directo de los usuarios y mejorar la accesibilidad en diferentes comunidades.
2. Contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de la infraestructura comunal y educativa del cantón para brindar servicios de calidad a los ciudadanos.
3. Gestionar y proteger el acceso de agua potable en las comunidades que no cuenten con el servicio y mantener un servicio efectivo para asegurar la calidad de vida de los pobladores.
4. Velar por que los servicios municipales se brinden de manera oportuna y eficiente para mejorar la atención de necesidades de los ciudadanos.
5. Priorizar en infraestructura para la movilidad colectiva, y la creación de políticas públicas e infraestructura para el transporte público, el ciclista y el peatón por sobre el automóvil.
6. Planificar la movilidad cantonal bajo un enfoque sistémico de articulación de las áreas urbanas, rurales y entre distritos.
7. Fortalecer e impulsar la movilidad segura, inteligente y baja en emisiones de carbono.
8. Promover la cooperación y alianzas público privadas para la ejecución de cada estrategia de cada proyecto.
9. Impulsar la infraestructura que minimiza el impacto ambiental y promueve la resiliencia a las tensiones e impactos que pueda enfrentar.
10. Estimular los sistemas para la des carbonización del cantón.

## **Gestión Institucional**

1. Desarrollar una cultura de planificación institucional para responder a los objetivos estratégicos del gobierno local.
2. Promover la corresponsabilidad y fortaleciendo de espacios de comunicación entre el municipio y la ciudadanía, para aumentar la transparencia y rendición de cuentas.
3. Atender asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la institución, normas internas y relación con otras entidades para garantizar la legalidad de las funciones institucionales.
4. Propiciar la articulación de los diferentes sectores respetando y haciendo respetar la autonomía institucional, estableciendo estrategias que la fortalezcan para el cumplimiento de objetivos comunes.
5. Maximizar el uso de los recursos a través del incremento en la productividad y la racionalidad del gasto, para garantizar un equilibrio entre lo económico y el desarrollo cantonal.
6. Desarrollar de forma efectiva los procesos de apoyo y sustantivos, en un marco ético y moral de la gestión pública para garantizar la correcta ejecución institucional.

7. Contar con un equipo de trabajo competitivo, capacitado, motivado, comprometido con la institución para alcanzar los resultados esperados.
8. Promover y mantener el más alto grado de bienestar físico y social de los trabajadores para el adecuado desarrollo de sus funciones.
9. Contar con los métodos, procesos, canales y sistemas más adecuados para asegurar los flujos de información con absoluta calidad y responsabilidad entre departamentos.
10. Establecer procesos adecuados que permitan optimizar costos y evitar que se haga mal uso de los recursos para garantizar el bienestar de los colaboradores y satisfacer las necesidades institucionales.
11. Adoptar herramientas de uso continuo y sistemático para disminuir los niveles de riesgo en la institución y promover el logro de los objetivos.
12. Establecer procesos de mejora continua, promoviendo el logro de objetivos, identificando éxitos o fracasos y realizar ajustes oportunos a la ejecución para lograr un equilibrio entre las actividades de la institución y los resultados esperados en el desarrollo del cantón.
13. Desarrollar e implementar acciones a futuro que permitan alcanzar los propósitos institucionales para aprovechar al máximo el potencial existente y establecer una ruta crítica definiendo reglas, lineamientos y procesos inteligentes.
14. Asegurar el aprovisionamiento de insumos y servicios necesarios para el efectivo funcionamiento de la institución.
15. Prevenir actos de corrupción mediante la implementación de mecanismos de control interno y procedimientos claros, para prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción en la gestión municipal,

## CAPITULO V: Marco Filosófico

El marco filosófico de un Plan Estratégico Municipal proporciona el fundamento conceptual y los principios que guiarán el desarrollo, la implementación y la evaluación del plan. El marco filosófico actúa como la brújula que orienta todas las acciones y decisiones dentro del Plan Estratégico Municipal, asegurando que cada etapa del proceso esté alineada con los principios y objetivos establecidos

### 5.1. Visión

La visión es la declaración sobre la cual la Municipalidad se figura en el futuro, la condición deseada para la organización municipal. En ella se define, imagina, proyecta o visualiza el horizonte a dónde quiere llegar la municipalidad en el próximo quinquenio, así como el reto institucional para alcanzar la Misión. Se debe de expresar las aspiraciones y valores fundamentales con que cuenta la Institución. Partiendo de lo indicado anteriormente, para el 2029 la visión de la Municipalidad de Hojancha es la siguiente:

*“Ser un gobierno local líder, reconocido por su compromiso con la excelencia en la gestión pública, la innovación y una eficiente administración de sus recursos, que contribuye a la seguridad ciudadana y el desarrollo social, económico y ambiental del cantón”*

### 5.2. Misión

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

Por lo cual, la Misión definida para la Municipalidad de San Carlos durante el periodo del 2025 al 2029, se muestra a continuación:

*Somos una municipalidad que promueve el bienestar integral del cantón de San Carlos, mediante la prestación eficiente y transparente de servicios e inversiones innovadoras y de calidad, el fomento de participación ciudadana, cultura de valores, igualdad y equidad para mejorar la calidad de vida de sus habitantes*

### 5.3. Nuestros Principios y Valores Estratégicos

Estos hacen referencia a los principios que permiten orientar el comportamiento de los colaboradores en función de su realización como personas, además, forman parte de su identidad y actuar en las labores. El conjunto de valores propuestos para la institución son los siguientes:

Tabla 1 Principios y valores estratégicos



#### **Trabajo en equipo:**

Unir esfuerzos, responsabilidades individuales y colectivas, a fin de alcanzar los objetivos institucionales. Debe de ser realizado por el conjunto de personas que la conforman de manera coordinada, donde cada integrante del personal es responsable del trabajo que le corresponde y se visualiza como parte del conjunto institucional, coordinando, participando activamente y colaborando con el trabajo de los demás; compartiendo valores, uniendo talentos y esfuerzos para incrementar la cooperación en todos los niveles de la entidad y lograr en conjunto los objetivos.

Se fortalece al vivenciar valores como Compañerismo Equidad, Tolerancia, Confianza, Dignidad, Pluralismo., Comunicación (Diálogo), Responsabilidad, Honestidad, Colaboración, Respeto, Cooperación, Solidaridad, Humildad, Empatía.



#### **Excelencia:**

Es la capacidad para el bien hacer, consecuencia del aprendizaje y de la práctica o repetición de acciones que generan hábitos, valores y virtudes que nos permite de forma casi natural la realización óptima de las tareas. En la Institución, debe ser un atributo ético que se logra con la formación del carácter por medio de la vivencia diaria en forma progresiva y continua de los principios y valores, a fin de alcanzar el mejor de los desempeños, las excelentes prácticas y resultados.

En la construcción de la excelencia, el personal institucional se apoyará en valores como compromiso, disciplina, planificación, cumplimiento, iniciativa, laboriosidad, perseverancia, adaptabilidad, creatividad e innovación, mejoramiento continuo, eficiencia y eficacia.



### **Servicio pertinente y oportuno:**

Es el acto en que una persona se pone a disposición de la otra, a fin de solventarle lo que ésta requiere. Las personas acceden a la Municipalidad San Carlos con el fin de gestionar un producto o servicio, con la expectativa de un buen trato. Sus necesidades se satisfacen con la acción institucional que garantiza calidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y un servicio oportuno y pertinente. Las expectativas se satisfacen con el afán de servicio que demuestre el personal institucional. En nuestra Institución el servicio es un imperativo ético centrado en la persona, por lo que se debe comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en exceder sus expectativas. Esto demanda fortalecerlo como cultura, es decir, cimiento sobre el cual descansa el ideal de servicio y el pensamiento del personal y la forja del carácter de la Institución.

El Principio de servicio pertinente y oportuno lo fortalecerá el personal primordialmente con la práctica de valores como buen trato y atención (afán y cultura de servicio, cortesía, calidez), Idoneidad de la administración de los intereses y servicios cantonales y capacidad de respuesta (alta calidad, fiabilidad, confianza).



### **Construcción del bien común cantonal:**

Es la edificación del bienestar de los habitantes del cantón, implica que todas las decisiones y acciones del servidor municipal deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la comunidad por encima de intereses y beneficios individuales.

Este principio se fortalecerá mediante los valores de Identidad cantonal, honradez, integridad, probidad, transparencia (promoción de la participación ciudadana, acceso a la información de interés público, rendición de cuentas).

## 5.4. Políticas Institucionales por área estratégica

### **Desarrollo Económico Local**

- a. Promocionar e implementar iniciativas de Desarrollo Económico Local en el cantón, en articulación con actores del sector público y privado.
- b. Impulsar proyectos que contribuyan a la competitividad, producción, innovación e inversión en el cantón.
- c. Incentivar la Responsabilidad Social Empresarial como eje transversal para el desarrollo sustentable del cantón.
- d. Promover la actividad turística local para contribuir a la valorización de los activos territoriales del cantón de San Carlos.
- e. Garantizar la recaudación efectiva de tributos e impuestos para favorecer el desarrollo del cantón.

### **Política Social Local.**

- a. Contribuir a la generación de espacios de vida saludable y sustentable (deporte, recreación, arte y cultura) para la población sancarleña.
- b. Promover la inclusión de grupos vulnerables (discapacidad, mujeres, niños, adultos mayores, migrantes) en los programas, proyectos y actividades institucionales en procura de equidad social.
- c. Propiciar a San Carlos como un cantón seguro y sin violencia mediante la articulación de los actores estatales y la participación comunitaria en temas de seguridad ciudadana, cultura de paz y no violencia. (policía municipal de tránsito – Plan Local de Prevención de la Violencia)
- d. Habilitar espacios de participación propositiva y activa de la ciudadanía en el desarrollo del cantón.
- e. Generar acciones que conlleven al rescate de valores, costumbres y tradiciones.

### **Gestión Ambiental**

- a. Sensibilizar de manera articulada con el sector público, privado y sociedad civil la implementación de buenas prácticas ambientales.
- b. Promocionar la incorporación de tecnologías limpias y energías renovables en el sector residencial, productivo, comercial e institucional en el cantón.
- c. Promover el manejo óptimo de los residuos sólidos y aguas residuales.

- d. Propiciar el equilibrio del desarrollo residencial, comercial y productivo a través de una adecuada planificación urbana y ordenamiento territorial.
- e. Impulsar la gestión del riesgo (regeneración, acciones sostenibles) como un eje transversal en el desarrollo del cantón.

## **Ordenamiento Territorial**

- a. Ubicar de forma óptima, dentro del territorio cantonal, las actividades productivas, los asentamientos humanos, las zonas de uso público y recreativo, las redes de comunicación y transporte, las áreas silvestres y otras obras vitales de infraestructura, como unidades energéticas y distritos de riego y avenamiento.
- b. Servir de guía para el uso sostenible de los elementos del ambiente.
- c. Equilibrar el desarrollo sostenible de las diferentes zonas del cantón.

## **Infraestructura, Equipamiento y Servicios**

- a. Promover la construcción, mantenimiento, mejoramiento de infraestructura vial rural y urbana del cantón.
- b. Se debe favorecer la calidad de vida de los ciudadanos del cantón por medio del mejoramiento de la infraestructura comunal y educativa.
- c. Los Acueductos Municipales serán los encargados del suministro de agua potable en las comunidades que son atendidas por el sistema municipal.
- d. Por medio del uso razonable de los recursos municipales se debe administrar las infraestructuras gubernamentales cedidas.
- e. Los servicios públicos municipales deben garantizar la excelencia satisfaciendo las necesidades de los pobladores del cantón de San Carlos.
- f. La Municipalidad debe gestionar el acceso de los ciudadanos a servicios esenciales para el desarrollo del cantón, como los son la educación superior y servicios públicos.
- g. Promover gestiones con otras instituciones para realizar proyectos de impacto social.
- h. Gestionar nuevos medios para acceso y salida del cantón, por ejemplo: trenes y aeropuerto.
- i. Se debe dar seguimiento y control a cada uno de los proyectos y actividades ejecutados en el área.



## Gestión Institucional

- a. Incorporación de la igualdad y equidad de género en toda la gestión municipal.
- b. Orientar la prestación de servicios a la comunidad hacia un mejoramiento continuo de la calidad de vida de la población.
- c. Orientar el mejoramiento, mantenimiento y rehabilitación de espacios públicos del cantón.
- d. Potenciar el desarrollo cantonal con la participación ciudadana.
- e. Integración de la filosofía de responsabilidad ambiental en el desarrollo organizacional y operativo de la municipalidad y la sociedad civil.
- f. Fomentar la coordinación entre instituciones y empresas para la atención de problemáticas en el cantón.
- g. Aprovechamiento de tecnologías para mejorar la gestión municipal.
- h. Satisfacer la carencia de infraestructura pública, económica, social y cultural de las comunidades del cantón.
- i. Promoción de condiciones locales para la competitividad y atracción de inversión pública y privado.
- j. Promover una administración transparente, eficiente y ética, fomentando la confianza pública y fortaleciendo la integridad institucional, para prevenir, detectar y combatir la corrupción en la gestión municipal.

# Capítulo VI: Formulación Estratégica

## 6.1 Desarrollo económico local

### Contexto municipal

Como Gobierno Local consiente de la importancia del *Desarrollo Económico Local*, como aspecto fundamental para potenciar la calidad de vida en el cantón, con actividades como emprendedurismo, encadenamientos, atracción inversión, posicionamiento de la marca cantón, turismo, la articulación del sector privado con el público como parte de la Responsabilidad Social Empresarial.

### 6.1.1 Formulación Estratégica Desarrollo Económico Local

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Fortalecimiento comercial y productivo del cantón mediante una estrategia de avanzada para la atracción de inversión.	Fortalecimiento empresarial, comercial y productivo del cantón	Incremento de la producción y de la productividad cantonal.				x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
2. Promoción del cantón como atractivo Turístico.	Promoción del cantón como atractivo para la inversión y visitación.	Impulso a la inversión y al desarrollo económico cantonal				x	x	
3. Incremento del ingreso para inversión en el desarrollo del cantón	Mayor liquidez para la inversión cantonal.	Mayor ingreso para invertir en el desarrollo del cantón.					x	
4. Fiscalización de declaraciones de las contribuyentes presentadas para los tributos e impuestos	Incremento en la recaudación para la inversión cantonal	Mayor ingreso para invertir en el desarrollo del cantón.	x	x	x	x	x	

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
5. Reducción de tiempos de espera y atención de contribuyentes	Satisfacción en el servicio hacia los contribuyentes	Mejora de los servicios municipales	x	x	x	x	x	
6. Gestión e implementación del Proyecto Reforma Ley de patentes	Eficiente recaudación de impuestos.	Mayor ingreso para invertir en el desarrollo del cantón			x	x	x	
7. Levantamiento y mantenimientos por medio de GPS de las actividades comerciales existentes en el cantón de San Carlos	Incremento mediante el cobro del impuesto de patentes.	Mayor ingreso para invertir en el desarrollo del cantón	x	x	x	x	x	
8. Regularización, avalúos y cambios de valor de bienes inmuebles	Eficiente proceso de avalúos y valores actualizados	Mejor sistema de información sobre bienes inmuebles del cantón	x	x	x	x	x	
9. Actualización del Catastro Municipal mediante la Implementación de fincas inscritas o registradas en el Registro Nacional de la Propiedad	Castro Municipal actualizado	Mejor sistema de información sobre bienes inmuebles del cantón	x	x	x	x	x	
10. Entrega de notificaciones a contribuyentes en estado de morosidad por los diferentes tributos de la Municipalidad de San Carlos	Mejora de la gestión de cobro	Mayor ingreso para invertir en el desarrollo del cantón.	x	x	x	x	x	
11. Promoción del desarrollo económico de las comunidades más vulnerables	Acompañamiento y asesoría para el desarrollo distrital.	Desarrollo económico integral de los distritos	x	x	x	x	x	

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
12. Satisfacer la necesidad de agua potable con cobertura, calidad y continuidad en el servicio.	Abastecimiento de agua potable	Mejoradas las condiciones de salud, mediante accesibilidad de agua potable para toda la población dentro el área de prestación del servicio del acueducto municipal.	x	x	x	x	x	
Gestiones de coordinación interinstitucional para mejorar la calidad educativa a través de la capacitación docente, la actualización de programas educativos y la dotación de recursos tecnológicos en las escuelas y colegios del cantón	Mejora en la calidad educativa	Equidad educativa					x	ODS 4. Educación de calidad
Promoción de programas donde los jóvenes participen activamente en las soluciones de los problemas cantonales en temas diversos como: seguridad vial, seguridad comunitaria, prevención de drogas, protección ambiental, salud y bienestar, deporte, protección animal, atención de inmigrantes y otros.	Mejora en la Calidad de Vida Comunitaria	Prevención y bienestar comunal					x	ODS 4. Educación de calidad

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
Coordinación público-privados en beneficio de los jóvenes sancarleños,	Mejora en la calidad educativa	Equidad educativa					x	ODS 3. Salud y bienestar
Promoción de programas de educación técnica y vocacional para desarrollar habilidades y competencias requeridas por el mercado laboral	Mejora en la calidad educativa	Equidad educativa					x	ODS 4. Educación de calidad
Apoyo en la participación de empresas locales en ferias turísticas para aumentar la visitación de turistas.	Incremento en la Visibilidad de las Empresas Locales	Beneficios Colaterales para la Comunidad					x	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico
Estrategias que promuevan el cantón destacando su riqueza natural y su cultura, su ubicación estratégica y su calidad de vida,	Desarrollo de Nuevas Iniciativas	Desarrollo Económico Local					x	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico
Coordinarán acciones para reducir la brecha digital en el cantón	Fomento de la Innovación y el Desarrollo Local	Desarrollo Económico Local					x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
Atracción de Inversión mediante estrategia de promoción clara y efectiva donde se destaquen las ventajas competitivas del cantón,	Aumento en la Inversión Externa y Local	Desarrollo Económico Local					x	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico
Creación de la Unidad de Desarrollo Económico Local dentro de la estructura municipal, para coordinar, articular y establecer alianzas estratégicas con el sector público y privado,	Aumento en la Inversión Externa y Local	Desarrollo Económico Local					x	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2024

## 6.2 Política social local

### Contexto municipal

En esta área se desarrollan temas relacionados con la promoción de la calidad de vida de todos los ciudadanos por igual, involucrando temas como, combate de la pobreza, inclusión de grupos poblacionales diversos, equidad de género, vivienda, espacios públicos, salud, educación, identidad y cultura, recreación y deporte.

Se cuenta con un área social consolidada en la que se implementan programas, acciones y articulaciones que favorecen y benefician las condiciones sociales de la población en general.

### 6.2.1 Formulación Estratégica Política Social Local

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Promover el arte, la cultura, recreación y el deporte en el cantón de San Carlos.	Internalización social de las expresiones artísticas, culturales, deportivas y recreativas	Aumento y mejora del desarrollo cultural y deportivo, tanto a nivel individual como colectivo.	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
2. Crear espacios de recreación infantil en comunidades vulnerables con el propósito de estimular la parte motora y sensorial de los niños.	Fomentar mejores condiciones de vida y recreación en la niñez del cantón sancarleño.	Desarrollo infantil, familiar y social de la población mediante prácticas sanas del tiempo libre.	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
3. Rescate de la memoria histórica colectiva y la identidad cultural del cantón.	Internalización social de la identidad y raíces sancarleñas.	Revitalización y construcción de la memoria y el acervo cultural del cantón de San Carlos	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
4. Acciones apropiadas para la atención de poblaciones Vulnerables	Programas de ayuda a poblaciones vulnerables	Mejoramiento de condiciones y oportunidades de poblaciones vulnerables.	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
	Programas de ayuda a poblaciones vulnerables	Mejoramiento de condiciones y oportunidades de poblaciones vulnerables.	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
5. Acciones formativas para una masculinidad saludable	Construcción de una masculinidad saludable	Desarrollo Integral de la ciudadanía y de su proyección social	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
6. Fortalecimiento y conservación de celebraciones y conmemoraciones para dar un mayor sentido de pertenencia a la ciudadanía del cantón.	Celebración de efemérides	Desarrollo Integral de la ciudadanía y de su proyección social	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
7. Promoción de encadenamientos productivos, para incentivar el emprendedurismo y habilidades la población emprendedora del cantón.	Fortalecimiento empresarial	Desarrollo Integral de la mujer y de su proyección en la vida empresarial y económica.	x	x	x	x	x	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico
8. Mejoramiento en las condiciones de vida y seguridad integral de los y las habitantes del cantón	Mejoramiento de calidad de vida de los habitantes	Calidad de vida y comportamientos socialmente deseables	x	x	x	x	x	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
9. Mejoramiento de la calidad de vida de la niñez, adolescencia y juventud	Mejoramiento de calidad de vida de los habitantes	Calidad de vida y comportamientos socialmente deseables	x	x	x	x	x	ODS 10. Reducción de las desigualdades
10. Implementación de programas de convivencia y erradicación de formas de violencia domestica	Mejoramiento de calidad de vida de los habitantes	Calidad de vida y comportamientos socialmente deseables	x	x	x	x	x	ODS 10. Reducción de las desigualdades
11. Promoción de acciones de coordinación interinstitucional para el apoyo en temas de Seguridad Integral y educación que beneficien a los habitantes del Cantón	Mejoramiento de calidad de vida de los habitantes	Calidad de vida y comportamientos socialmente deseables	x	x	x	x	x	ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos
12. Acciones de capacitación y formación grupos organizados del cantón en diversos temas de impacto a los índices sociales cantonales	Mejoramiento de calidad de vida de los habitantes	Calidad de vida y comportamientos socialmente deseables	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
13. Sensibilización y formación en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	Implementación de políticas de equidad e igualdad de genero	Desarrollo integral de la ciudadanía y de su proyección social	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar
14. Asistencia social a población vulnerable del cantón	Programas de ayuda a poblaciones vulnerables	Mejoramiento de condiciones y oportunidades de poblaciones vulnerables.	x	x	x	x	x	ODS 10. Reducción de las desigualdades



Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado	
			2020	2021	2022	2023	2024		
Preservar y promover la cultura tradicional de San Carlos y fomentar la participación de la comunidad local en el turismo,	Preservación de la Cultura Tradicional	Revalorización de la Identidad Local						x	ODS 3. Salud y bienestar
Programas y proyectos de apoyo social que inclusión , igualdad de genero y atención de grupos vulnerables	Educación y Sensibilización	Impacto en la Equidad y la Justicia Social						x	ODS 5. Igualdad de género
Acciones de coordinación con entidades competentes para la atención de población migrantes	Mejora en la Seguridad y Protección	Impacto en la Cohesión Social						x	ODS 10. Reducción de las desigualdades
Coordinación para fortalecer los servicios de salud y la red de atención primaria de la salud	Mejora en el Acceso a la Atención Médica	Impacto en la Salud de la Población						x	ODS 3. Salud y bienestar
Promoción de estilos de vida saludable y accesos a espacios publicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida y fomentar la interacción social y comunitaria	Educación y Conciencia sobre Salud	Impacto en la Salud y Bienestar de la Población						x	ODS 10. Reducción de las desigualdades
Programas y actividades que promuevan la inclusión y participación activa de los adultos mayores y las personas con discapacidad en la vida en comunidad,	inclusión y participación activa de los adultos mayores y	Impacto en la Salud y Bienestar de la Población						x	ODS 10. Reducción de las desigualdades

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
Establecer espacios dedicados a la cultura motivando la creación de galerías de arte y museos al aire libre	Desarrollo de Turismo Cultural y Promoción de la Identidad Cultural	Impacto en la Identidad y la Preservación Cultural					x	ODS 3. Salud y bienestar
Promoción de mas disciplinas deportivas	Aumento en la Participación Deportiva	Impacto en la Educación y el Desarrollo Juvenil					x	ODS 3. Salud y bienestar
Articular acciones concretas para combatir y prevenir la delincuencia.	Mejora en la Percepción de Seguridad	Impacto en la Seguridad y el Bienestar Comunitario					x	ODS 3. Salud y bienestar
15. Mejoramiento de infraestructura y variedad de servicios del cementerio municipal	Mejoramiento en infraestructura y servicios del cementerio Municipal	Asegurara a los habitantes del cantón un espacio digno para la sepultura.	x	x	x	x	x	ODS 3. Salud y bienestar

*Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2024*

## 6.3 Gestión ambiental

### Contexto municipal

Se presentan cuatro áreas estratégicas: Educación ambiental, coordinación interinstitucional, servicios ambientales y ordenamiento territorial, de las cuales se desarrollan proyectos enmarcados en dichas áreas.

El departamento de gestión ambiental, coordina de forma efectiva, con instituciones públicas y privadas proyectos en materia ambiental, optimizando los recursos.

### 6.3.1 Formulación Estratégica Gestión Ambiental

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Acciones para fomentar una educación ambiental	Fomento de una cultura con prácticas ambientales sostenibles.	Ahorrar recursos y racionalizar su uso, además hacer cumplir con la normativa de protección del medio ambiente	x	x	x	x	x	ODS 13. Acción por el clima
2. Recolección de residuos valorizables.	Fomento de una cultura con prácticas ambientales sostenibles.	Ahorrar recursos y racionalizar su uso, además hacer cumplir con la normativa de protección del medio ambiente	x	x	x	x	x	ODS 13. Acción por el clima
3. Medidas para reducir, mitigar y compensar el Cambio Climático	Elaboración el plan de acción de cambio climático.	Ahorrar recursos y racionalizar su uso, además hacer cumplir con la normativa de protección del medio ambiente	x	x	x	x	x	ODS 13. Acción por el clima
4. Protección del Recurso hídrico	Fomento de una cultura con prácticas ambientales sostenibles.	Ahorrar recursos y racionalizar su uso, además hacer cumplir con la normativa de protección del medio ambiente	x	x	x	x	x	ODS 13. Acción por el clima

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
5. Promoción de la sostenibilidad ambiental	Fomento de una cultura con prácticas ambientales sostenibles.	Ahorrar recursos y racionalizar su uso, además hacer cumplir con la normativa de protección del medio ambiente	x	x	x	x	x	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles
6. Contar con la bandera Azul Ecológica	Fomento de una cultura con prácticas ambientales sostenibles.	Ahorrar recursos y racionalizar su uso, además hacer cumplir con la normativa de protección del medio ambiente			x	x	x	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles
7. Campañas de educación y recolección para la prevención de enfermedades transmitidas por vectores.	Fomento de una cultura con prácticas ambientales sostenibles.	Ahorrar recursos y racionalizar su uso, además hacer cumplir con la normativa de protección del medio ambiente	x	x	x	x	x	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles
8. Aseo de vías y sitios públicos	Procurar el aseo de vías y sitios públicos con la debida recolección y disposición de los desechos sólidos urbanos, áreas verdes, y la contribución al mejoramiento del Medio Ambiente de la comunidad	Adecuado servicio de mantenimiento en cumplimiento a las regulaciones estipuladas en la Ley.	x	x	x	x	x	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
9. Identificación de los problemas ambientales así como en la búsqueda de soluciones,	Diagnóstico Preciso de Problemas Ambientales	Impacto en la Salud Pública					x	ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres
10. Coordinar y articular la protección y conservación del ambiente, en especial del recurso hídrico y aquellas que promueven la reforestación	Protección y Gestión del Recurso Hídrico	Impacto en la Salud Pública y educación ambiental					x	ODS 13. Acción por el clima
11. Acciones para la gestión de reducción del riesgo de desastres en el cantón.	Implementación de Medidas Preventivas	Seguridad y Protección Comunitaria					x	ODS 13. Acción por el clima
12. Promoción de acciones de protección y bienestar animal	Educación y Sensibilización	Impacto en el Bienestar Animal					x	ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres
13. Promoción de medidas que permitan conservar y proteger los ecosistemas, promoviendo la gestión sostenible del agua, la preservación de áreas naturales y la promoción de prácticas agrícolas	Educación y Sensibilización	Impacto en la Salud Pública y educación ambiental					x	ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres
14. Recolección de residuos sólidos valorizables.	Contribuir con la limpieza de cantón a través de la recolección y tratamiento de desechos sólidos	Adecuado servicio de recolección y tratamiento de los residuos sólidos del cantón, en cumplimiento a las regulaciones estipuladas en la Ley	x	x	x	x	x	ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
15. Servicio de mantenimiento a parques y ornato	Mantener en óptimas condiciones las áreas designadas a parques comunales para el disfrute de la comunidad sancarleña.	Impacto en la Salud Pública	x	x	x	x	x	ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres

*Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2024*

## 6.4 Ordenamiento territorial

### Contexto municipal

Se cuenta con un plan regulador vigente desde 1981 para el casco urbano de CQ, y, en elaboración un plan regulador con todos los reglamentos y legislación actual (5 reglamentos del INVU, 3 reglamentos de SETENA y con ello los índices de fragilidad ambiental). Dicho proceso de actualización del Plan Regulador San Carlos se encuentra en desarrollo en etapa de construcción de diversas fases con un avance de un 80%. Los 5 reglamentos del INVU están listos, se encuentra en proceso de elaboración y modificación de aspectos del índice de fragilidad ambiental de lo que respecta a SETENA, luego se procede a solicitar la respectiva aprobación para enviarlo a SETENA para su respectiva revisión de la variable ambiental del plan regulador.

Por tanto, a la fecha se cuenta con borradores terminados, reglamentos del índice de fragilidad ambiental terminados, pero con modificaciones en trámite y a la espera de enviar al Concejo para su respectiva aprobación de entregar a SETENA para lo que corresponda.

Actualmente la municipalidad cuenta con un catastro multifinanciado permitiendo que otras áreas de la municipalidad puedan utilizar como insumo básico para el desarrollo de las diferentes actividades y la toma de decisiones a corto plazo, así como las actualizaciones prediales del cantón.

### 6.4.1 Formulación Estratégica Ordenamiento Territorial

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Actualización predial mediante el Catastro, Censos y ordenamiento	Funcionamiento compatible y articulado de las actividades económicas, sociales y ambientales. Incremento de la competitividad territorial.	Plan Regulador Cantonal				x	x	ODS 12. Producción y consumo responsable



Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
	Mejoramiento y actualización de los insumos catastrales para el desarrollo de las labores internas de la institución	Catastro Cantonal	x	x	x	x	x	ODS 12. Producción y consumo responsable
2. Ordenamiento territorial que implique la planificación y la gestión del uso del suelo, la protección del medio ambiente, la distribución equitativa de los recursos y el fomento de un desarrollo económico y social equilibrado.	Planificación y Gestión del Uso del Suelo	Desarrollo Económico y Social Equilibrado					x	ODS 12. Producción y consumo responsable

Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2024

## 6.5 Infraestructura equipamiento y servicios

### Contexto municipal

En esta área estratégica se pretende brindar una imagen más técnica sobre las condiciones en que se encuentran la infraestructura, equipamiento y servicios pertenecientes a la Municipalidad, logrando identificar los puntos fuertes y débiles en los que se debe enfocar la institución para mejorar su labor.

La Municipalidad de San Carlos ofrece un único producto que es el agua potable, luego se ofrecen todos los servicios que están ligados a ella, entre los que se encuentran:

- Recolección de residuos.
- Seguridad vial.
- Mercado.
- Servicios sociales

### 6.5.1 Formulación Estratégica Infraestructura Equipamiento y Servicios

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Programas de mantenimiento, mejoramiento y rehabilitación de la red vial cantonal	Aumento de la transitabilidad (Aumentar el índice de toda la Red Vial Cantonal (2520.5 Km), para beneficio directo de los usuarios)	Mejoramiento de la competitividad territorial a través de la eficiencia y seguridad en el transporte de personas y mercancías en el cantón	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
2. Programas de mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación y construcción de aceras, cordón y caño	Aumento de la transitabilidad para beneficio directo de los usuarios	Mejoramiento de la competitividad territorial a través de la eficiencia y seguridad en el transporte de	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
		personas en el cantón						
3. Acciones y mecanismos que garantizan el buen funcionamiento de la circulación del tránsito y por ende la seguridad Vial	Mejoramiento en la calidad de vida y seguridad de los habitantes	Condiciones favorables de funcionamiento de la circulación del tránsito y la seguridad Vial			x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
4. Mejoras a infraestructura comunal	Contribuir al mejoramiento de la infraestructura comunal	Fortalecimiento de las relaciones vecinales y la integración comunitaria	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
5. Mejoras a infraestructura educativa para que los niños y jóvenes requieren espacios aptos para su educación	Mejorar la infraestructura educativa de los diferentes distritos del cantón	Formación y desarrollo personal e integral de los niños y jóvenes del cantón	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
6. Mejoras a infraestructura deportiva	Mejorar instalaciones deportivas para los diferentes sectores del cantón de San Carlos	Salud integral tanto a nivel comunitario como familiar y personal	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
7. Promoción y habilitación de parques infantiles	Fomentar mejores condiciones de vida y recreación en la niñez del cantón de San Carlos	Desarrollo infantil, familiar y social de la población mediante prácticas sanas del tiempo libre	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
8. Prestación del Servicios de Acueducto Municipal	Satisfacer la necesidad de agua potable con cobertura, calidad y continuidad en el servicio.	Mejoradas las condiciones de salud, mediante accesibilidad de agua potable para toda la población dentro el área de prestación del servicio del acueducto municipal.	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
9. Instalación de red de hidrantes	Adecuado sistema de redes para servicios contra incendios	Red de abastecimiento de agua para posibles emergencias locales.	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
10. Prestación de Servicios en Mercado Municipal	Mejoramiento de instalaciones para la prestación de servicios y actividades comerciales	Condiciones óptimas de instalaciones municipales para la prestación de servicios	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
11. Embellecimiento a Parque y obras de ornato	Embellecimiento de parques	Mantener en óptimas condiciones las áreas para el disfrute de la comunidad sancarleña.	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
12. Diseñar, desarrollar y mantener parques y áreas verdes inclusivas								ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
13. Servicio de Cementerio Municipal	Mejoramiento de infraestructura de del cementerio municipal	Asegurar a los habitantes del cantón un espacio digno para sepultar a sus seres queridos	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
14. Disposición de Edificios y áreas municipales	Mejoramiento de infraestructura municipal para la prestación de servicios	Asegurar el bienestar de los funcionarios y población sancarleña en general el servicio brindado en las instalaciones municipales	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
15. Disposición de Plataforma de Servicios	Ofrecimiento de servicios personalizados para las gestiones varias de los contribuyentes	Más y mejor atención a la ciudadanía	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
16. Descentralización de los servicios municipales	Mejora en la Eficiencia y Efectividad	Impacto en la Innovación y Mejora Continua					x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
17. Medidas que garanticen la accesibilidad física y social a espacios públicos y acceso a los servicios,	Mejora en la Calidad de Vida	Impacto en la Inclusión y Equidad Social					x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura

Líneas de Acción	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
18. 15. Servicio de regulación y control de estacionamiento en las vías públicas cantonales	Adecuado servicio de regulación y control de aparcamiento de vehículos en las vías públicas y zonas del casco urbano de Ciudad Quesada	Orden vial y adecuada accesibilidad a locales comerciales			x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
19. Mejorar las instalaciones deportivas de propiedad municipal en el Cantón de San Carlos.	Mejoramiento de instalaciones deportivas para su óptimo funcionamiento	Salud integral de los sancarleños e impulso de actividades deportivas	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
20. Mejoras al plantel municipal	Eficiencia y eficacia de los procesos operativos del Plantel Municipal.	Asegurar el bienestar de los funcionarios y población sancarleña en el servicio brindado en las instalaciones municipales	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
21. Adaptación y mejoras a edificios según la ley 7600	Acciones de Inclusión y accesibilidad de la población	Garantizar las condiciones básicas necesarias en cuanto a mejoras y adaptaciones en cumplimiento a la ley 7600	x	x	x	x	x	ODS 9. Industria, innovación e infraestructura

Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2024

## 6.6 Gestión institucional

### Contexto municipal

En la Gestión Institucional se manejan todos los trámites realizados a nivel interno de la Municipalidad, involucrando ingresos y egresos, gestión presupuestaria, procesos de adquisición de bienes y servicios, gestión de proyectos, gestión de recurso humano, coordinación interinstitucional e intermunicipal, infraestructura municipal, sistema de transparencia y rendición de cuentas y dinámica entre instancias.

### 6.6.1 Formulación Estratégica de Gestión Institucional

Áreas de Acción Municipal	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
1. Gestión de la Administración Tributaria	Eficiente Recaudación de los Tributos Municipales	Inversión en el desarrollo del cantón	x	x	x	x	x	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas
2. Gestión Estratégica y Financiera	Equilibrio financiero a través de la gestión eficiente y eficaz en los recursos públicos.	Desarrollo Económico y local del cantón	x	x	x	x	x	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas
3. Gestión del Capital Humano	Recurso humano idóneo en la Municipalidad	Eficiente gestión administrativa municipal	x	x	x	x	x	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas
4. Gestión de Compras y Adquisiciones	Eficiente contratación de obras, bienes y servicios apegada a la LGCP y normativa legal vigente.	Desarrollo integral	x	x	x	x	x	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas

Áreas de Acción Municipal	Resultado	Impacto	Cronograma					ODS Vinculado
			2020	2021	2022	2023	2024	
5. Gestión Jurídica	Asesoría, representación y acompañamiento legal apegada a la normativa legal vigente.	Cumplimiento de normativa legal vigente.	x	x	x	x	x	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas
6. Gestión Logístico - Administrativa	Administración eficiente de los recursos públicos	Eficiente administración del gobierno local, para el desarrollo integral en el cantón de San Carlos	x	x	x	x	x	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas

*Fuente: Municipalidad de San Carlos, 2024*



## Capítulo VI: Seguimiento y Evaluación

Para el debido seguimiento y evaluación del PEM 2020-2024, se trabajará en una directriz superior con los lineamientos generales a seguir y responsables para la elaboración de un informe anual de avance y cumplimiento de las líneas de acción consignados en el plan para cada periodo. Todo ello, a partir de la escala de evaluación adoptada por la institución para dichos fines, y con ello, obtener un informe objetivo anual al cierre de cada periodo (mes de enero siguiente), con el estado (nivel) de cumplimiento satisfactorio, intermedio o parcial y en estado de retraso o con brechas, a partir de su porcentaje y/o ponderación asociada.

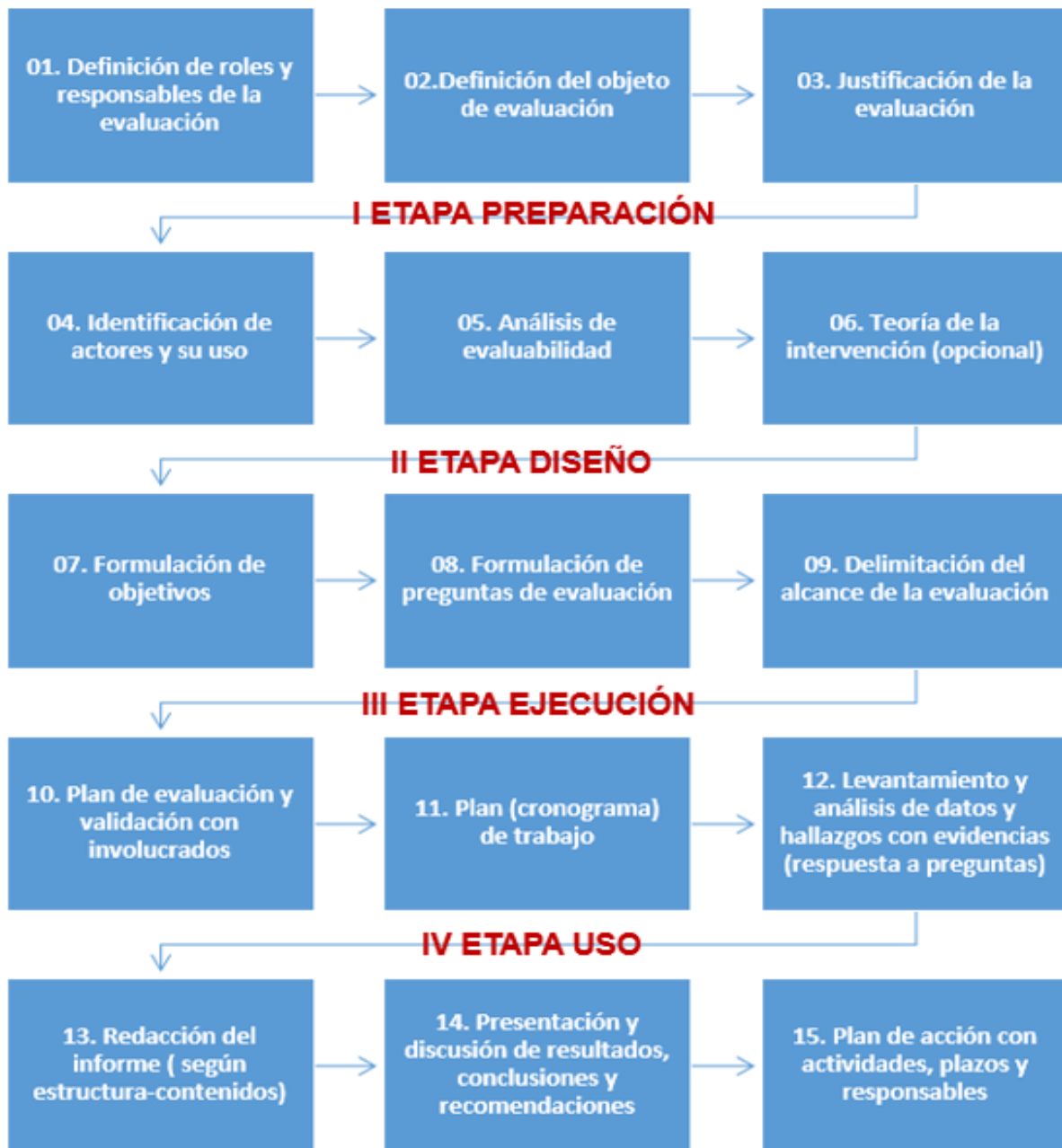
Actividades que permitan a su vez, sistematizar el monitoreo, la evaluación y la divulgación (informe) de resultados del PEM con el afán de garantizar las diferentes etapas de la fase de ejecución. Para tales efectos, se recomienda seguir la metodología de la guía para la evaluación de planes de mediano plazo del IFCMDL, así como el informe de evaluación del PEM 2020-2024 presentando a las autoridades, derivado del proceso (acción) de facilitación impartida en el periodo 2023, orientaciones y fundamentos básicos para cumplir con el debido seguimiento y evaluación del PEM 2020-2024.

Las líneas de acción establecidas en el PEM para cada sub eje, deben entenderse como los productos y/o subproductos de valor, mismos que deberán armonizarse (vincularse) e incorporarse en el instrumento de formulación de PAO-Presupuesto-PTA facilitado por el IFCMDL para tales fines, todo ello, a partir de los nuevos requerimientos técnicos y sistemáticos girados por el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República, para la presentación de informes de resultados de los planes anuales.

A su vez, el informe anual de evaluación del PEM, deberá afianzarse como el principal medio de verificación y respaldo para acreditar el cumplimiento de la planificación del nivel estratégico de la institución, a partir del registro, el análisis de datos y la documentación de evidencia o probatoria a respaldar por parte de cada jefatura institucional, como parte del porcentaje de la evaluación de su desempeño, a partir de la ponderación y el reglamento interno a establecer para tales fines.

Por último y no menos importante, al cierre del periodo de este plan, se deberá generar un informe consolidado con el nivel de cumplimiento de todo el PEM, que contenga los principales resultados en términos de ejecución y/o brechas, insumo esencial para la formulación y actualización del PEM del periodo posterior, consecuentes con el ciclo (sistema) de la planificación y el Programa de Gobierno de la Alcaldía para el ejercicio del periodo 2024-2028, de conformidad con todo el marco legal referido en el Capítulo III del presente plan.

## Ilustración 01. Metodología para la evaluación de planes institucionales



Fuente. Guía Metodológica IFCMDL