



PLAN ESTRATÉGICO
MUNICIPAL
2021-2025



TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	2
1.1 PRESENTACIÓN.....	2
1.2 LA NATURALEZA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL Y LA METODOLOGÍA PARA SU FORMULACIÓN	4
<i>CUADRO No. 1.1 DEFINICIONES DEL CÓDIGO MUNICIPAL QUE ORIENTAN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....</i>	<i>5</i>
<i>CUADRO No. 1.2 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA.....</i>	<i>5</i>
CAPITULO II. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL.....	8
<i>CUADRO No 2.1 ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES</i>	<i>8</i>
2.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	9
2.2 ANÁLISIS FODA	11
<i>CUADRO No 2.2 FORTALEZAS MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO</i>	<i>11</i>
<i>CUADRO No 2.3 OPORTUNIDADES MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO</i>	<i>12</i>
<i>CUADRO No 2.4 DEBILIDADES MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO</i>	<i>12</i>
<i>CUADRO No 2.5 AMENAZAS MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO</i>	<i>13</i>
CAPÍTULO III. MARCO ESTRATÉGICO	15
3.1 PRESENTACIÓN.....	15
3.2 VISIÓN MUNICIPAL	15
3.3 MISIÓN MUNICIPAL	16
3.4 LOS VALORES QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	17
3.5 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS	18
3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA CUMPLIMIENTO DEL PLAN	19
3.9 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....	22
<i>GRAFICO No. 3.1 O R G A N I G R A M A VIGENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO.....</i>	<i>22</i>
CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL	23
4.1. PRESENTACIÓN	23
4.2. PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL	23
<i>CUADRO No. 4.1 PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS, LÍNEAS DE ACCIÓN, INDICADORES</i>	<i>24</i>
4.3 LA EVALUACION DE RESULTADOS O IMPACTOS:	34
4.4 LA PROYECCION DE INGRESOS	35
<i>CUADRO No. 4.2 M A T R I Z DE PROYECCION PLURIANUAL 2021-2024.....</i>	<i>36</i>
BIBLIOGRAFÍA	38



I. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN

La formulación del Plan Estratégico Municipal de Paraíso 2021-2025, tiene como finalidad identificar las acciones y proyectos para el cantón, permitiendo desarrollar un proceso de participación ciudadana desde una perspectiva de derechos humanos. Actualmente este gobierno local está enfocado en un compromiso con los procesos de planificación para el desarrollo local, generando espacios para el fortalecimiento de las capacidades, y la participación, tanto de la ciudadanía como de las personas funcionarias de la institución y Concejo Municipal.

De acuerdo con el Código Municipal, promover el desarrollo local es una de las atribuciones de las municipalidades, de tal manera que es competencia de los gobiernos locales liderar procesos en los que participen tanto actores locales, como funcionarios municipales para la formulación de planes que contemplen las aspiraciones ciudadanas, las prioridades de desarrollo del cantón, y los procesos de mejoramiento continuo de la administración local.

Este plan parte de varios diagnósticos internos y externos, organizaciones comunales, instituciones públicas presentes en el cantón, los cuales han tenido la oportunidad, de expresar sus anhelos, deseos, expectativas y necesidades respecto del futuro deseado, a fin de identificar y priorizar proyectos, para la construcción de las condiciones necesarias para hacer de Paraíso el mejor cantón para vivir en Costa Rica a fin de garantizar la adecuada ejecución desde una programación a corto y mediano plazo, lo que permitirá fortalecer los procesos de gobernabilidad local y garantizar la permanente participación de los diferentes estamentos de la sociedad en los procesos de toma de decisiones que promuevan el desarrollo local y el control ciudadano de la función pública municipal.

De acuerdo con las competencias que debe realizar un Gobierno Local, se plantean estrategias orientadas a coordinar y articular acciones internas de la organización, así



como la mejora de los requerimientos para cumplir efectivamente las necesidades de la ciudadanía.

La planificación estratégica mediante un proceso metodológico participativo y de análisis formula estrategias que exponen las principales ideas y propuestas sobre las cuales la Municipalidad de Paraíso trabajará para fortalecer y consolidar las acciones de esta organización.

El contenido de este plan, aborda sistemáticamente la ruta que se debe seguir desde la perspectiva de la planificación estratégica, iniciando con: el diagnóstico, el marco filosófico, las políticas institucionales, y los objetivos estratégicos.

El Plan de Desarrollo Municipal de Paraíso o Plan Estratégico se ha establecido para el período 2021-2025, el cual toma elementos de concordancia con el Plan de Desarrollo Local, Plan de Gobierno de la alcaldía, en las siguientes áreas:

- Desarrollo Institucional
- Infraestructura y equipamiento
- Desarrollo Social
- Servicios Públicos
- Ambiente
- Desarrollo Económico Local

Para estos cinco años se han establecido los mecanismos de seguimiento y control necesarios para que, de manera articulada y participativa, cada uno de los actores involucrados en el proceso de desarrollo local tengan la oportunidad de revisar lo actuado y promover o exigir los ajustes necesarios que garanticen el logro de los objetivos establecidos en el Plan en sus áreas de Gestión.

La Municipalidad de Paraíso, representado por el Alcalde, la Administración Activa, el Concejo Municipal y los Concejos de Distrito, asumen la responsabilidad de liderar el proceso de ejecución del Plan Estratégico, estableciendo acciones generales que permitan claramente identificar el avance del desarrollo local.



1.2 LA NATURALEZA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL Y LA METODOLOGÍA PARA SU FORMULACIÓN

El presente Plan Estratégico Municipal (PEM) está orientado conceptualmente por la noción de desarrollo humano.

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

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

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



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

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

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

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

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

En síntesis, la orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal y que se conoce como indagación apreciativa¹ ofrece una ruta para orientar el cambio institucional con participación. Es una invitación a:

CUADRO No. 1.2 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

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

¹ Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA).



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

Para el desarrollo y formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) 2021–2025 de Paraíso, se diseñó en primera instancia un diagnóstico que involucrara a los diferentes departamentos municipales con el objetivo de identificar y priorizar las líneas estratégicas de trabajo, y las acciones específicas necesarias para el desarrollo sostenible del cantón.

En la segunda fase del proceso de edificación del Plan Estratégico Municipal de Paraíso, partió de la valoración de los insumos existentes en la administración, de sus avances y resultados, con el fin de identificar los logros alcanzados y los propuestos en instrumentos como:

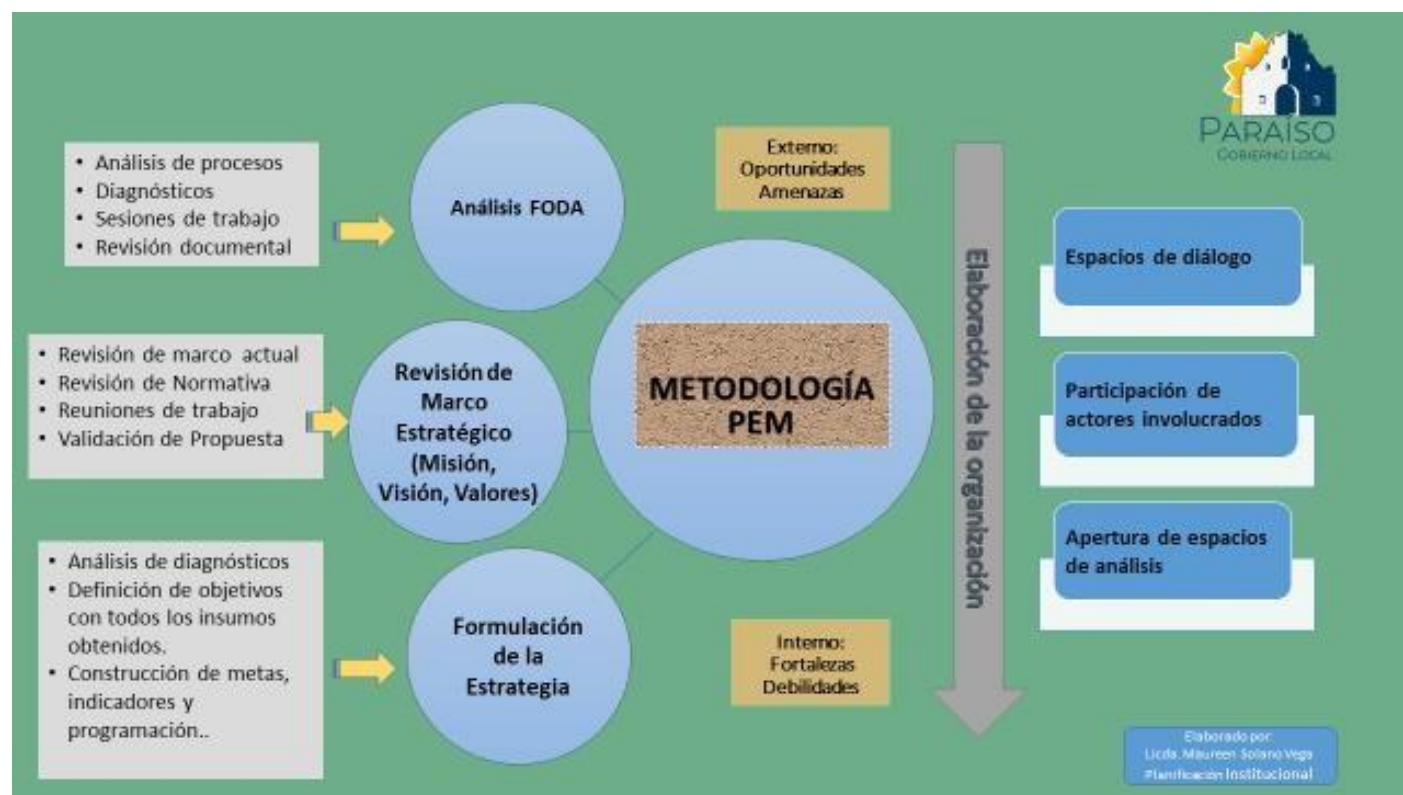
- Plan Nacional
- Plan de Desarrollo Humano Local
- Plan de Gobierno Municipal. Ramírez. 2020-2024.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Diagnóstico Institucional
- Diagnóstico Comunal
- Plan Quinquenal
- Índice de Capacidad de Gestión (CGR)
- Informes de los planes de trabajo de los CCCI

Con todos estos insumos, se pretende crear una herramienta que nos lleve hacia el logro del desarrollo sostenible, en el marco de los procesos de planificación que integran tanto las aspiraciones de la ciudadanía, como los retos de gestión institucional. Metodológicamente el proceso de formulación se fundamentó específicamente en la



participación de los responsables de los Procesos Institucionales y de las Áreas de Gestión de la Municipalidad, así como de algunos colaboradores de cada una de estas instancias. El proceso consistió en coordinar acciones de carácter participativo por medio de instrumentos de diagnóstico, con el fin de empoderar a los participantes sobre la construcción de este tipo de herramienta; además uno de los fines de la participación es fortalecer las capacidades de análisis que permitan un pensamiento crítico para formular sus propias estrategias, que ayuden a cada una de sus áreas de trabajo con una visión compartida que integre y dirija los recursos hacia el logro de los objetivos institucionales.

ILUSTRACIÓN 1. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEM



El proceso de planificación que culmina con la formulación del Plan Estratégico Municipal es inclusivo a la mayor cantidad de actores municipales: alcaldía, miembros del Concejo Municipal, funcionarios municipales, comunidad.



CAPITULO II. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL

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

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

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

Las áreas estratégicas municipales que organizan este análisis son:

CUADRO No 2.1 ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES

ÁREA ESTRATÉGICA ²
DESARROLLO INSTITUCIONAL
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO
AMBIENTE
DESARROLLO SOCIAL
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL
SERVICIOS PÚBLICOS

² Las áreas estratégicas municipales que ordenan el presente Plan Estratégico Municipal han sido homologadas a la clasificación que se recomienda para la formulación de los Planes Operativos Anuales por parte de la Contraloría General de la República, esto para facilitar el proceso de alineación entre el PEM y el POA. Al respecto ver documento: Contraloría General de la República (CGR). "Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las municipalidades y otras entidades de carácter municipal (Ajustada). San José, Costa Rica. Junio 2009" Página 6.



A partir de lo expuesto en el apartado anterior, el proceso de formulación del Plan Estratégico Municipal permitirá desarrollar los siguientes elementos, que a su vez darán contenido al documento en el cual se formaliza el trabajo que se desarrollará.

2.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

En esta sección se da a conocer cómo se elaboró el proceso de construcción del diagnóstico de la Municipalidad de Paraíso, para formular el Plan Estratégico Municipal, para el cual se utilizó información interna y externa de la institución.

Durante varios años se han realizado reuniones y mesas de trabajo con la comunidad con una participación de los Concejos de Distrito y otros líderes comunales, durante las mismas se ha tratado de conocer la realidad de nuestro cantón en general, iniciando con la presentación de datos cantonales para visualizar la situación de desarrollo del Cantón Paraíso.

Se realizó un análisis FODA en cada una de las áreas de trabajo, en la cual los participantes analizaron con sus equipos de trabajo y expusieron ante la comisión de Fortalecimiento Institucional la realidad de cada una de sus mesas de trabajo, se analizaron los problemas prioritarios.

Esta parte del trabajo se ha asumido con gran compromiso, objetividad y reflexión, entendiendo que “según el diagnóstico así serán las acciones necesarias” las cuales sistematizan los más importantes factores internos y externos de la Municipalidad de Paraíso; los cuales tienen o pueden tener gran incidencia en el cumplimiento de la visión y de los objetivos establecidos.

Por otra parte, entre las actividades adicionales más relevantes ejecutadas en este proceso se pueden citar: revisión documental de los instrumentos de planificación del gobierno local, resultado de reuniones de los jefes de las áreas de gestión, instituciones mediante las comisiones del Concejo Cantonal de Coordinación Institucional y habitantes de cada uno de los distritos, así como el análisis de leyes y normativas vinculadas a la gestión municipal.



Es importante destacar la participación y compromiso de la comisión de Fortalecimiento Institucional en la elaboración de estrategias respecto al FODA, esta comisión está conformada por áreas estratégicas de la institución con el fin de ir entrelazando todos estos elementos e ir por una misma línea de trabajo hacia un desarrollo sostenible, esta comisión se conformó en la presente administración, y la misma se visualiza desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una vez conformada esta comisión, se realizaron varias actividades, durante el desarrollo se brindaron capacitaciones a las diferentes áreas de gestión, mesas de trabajo en donde se indaga en cada una de estas áreas para conocer las necesidades reales de la institución y darle un debido seguimiento.

ILUSTRACIÓN 2. EQUIPO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL





2.2 ANÁLISIS FODA

El presente FODA se ha aplicado de forma participativa tomando en cuenta como lo mencionamos anteriormente a todas las áreas de trabajo, donde se han expuesto factores internos y externos de la Municipalidad de Paraíso; así mismo, con la ayuda de esta herramienta se logró priorizar dichos factores y en conjunto con ellos se valoró la capacidad organizacional para plantear las estrategias para sostener las fortalezas y oportunidades y buscar la manera eficiente de enfrentar el ambiente interno y externo y poder cumplir el logro de los objetivos.

A continuación, se presenta el FODA Institucional:

CUADRO No 2.2 FORTALEZAS MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO

FORTALEZAS

- Seguimiento de la administración para la implementación de proyectos.
- Apoyo del Concejo Municipal.
- Coordinación entre los departamentos para la ejecución de funciones.
- Elaboración paralela del PAO y Presupuesto.
- Apego al Marco Jurídico y Normativo legal que ampara el quehacer municipal.
- Personal con capacidad técnica, profesional y alto nivel de experiencia con conocimiento de la realidad del Cantón.
- Estabilidad laboral a derecho con todas las garantías sociales requeridas.
- Existe un Sindicato de empleados.
- Transformación digital en la tramitología.
- Se cuenta con Comisiones internas para fortalecer lo ambiental, social y administrativo.
- Programas de fortalecimiento cultural para la población.
- Disponibilidad del Personal para el mejoramiento de la imagen y el rendimiento de la Municipalidad.



CUADRO No 2.3 OPORTUNIDADES MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO

OPORTUNIDADES

- Mejora del servicio al ciudadano.
- Acceso y disponibilidad a capacitaciones de instituciones externas.
- Alianzas con entes financieros para el cobro de tributos.
- Apertura de colaboración con organizaciones comunales, para ejecutar proyectos de forma eficiente.
- Paraíso con potencial para la explotación agroeco-turístico.
- Consolidación del Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional.
- Suscripción de convenios de cooperación mutua con otras instituciones.
- Actualización de la legislación existente en beneficio del Régimen Municipal.
- Apertura de la empresa privada para realizar alianzas estratégicas para el desarrollo.
- Respaldo y apoyo de instituciones asociadas al quehacer municipal
- Existencia de proyectos a nivel nacional e internacional para ser implementados por el municipio.
- Relación participativa con otros municipios para la integración regional.
- Municipalidad como plataforma para el desarrollo ambiental, cultural, económico y social.

CUADRO No 2.4 DEBILIDADES MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO

DEBILIDADES

- Inexistencia de una estructura municipal definida.
- Inobservancia de la reglamentación interna.
- Carencia de manuales de procedimientos
- Atraso en la renovación de flotilla vehicular, equipo mobiliario, sistemas informáticos e infraestructura.



- Clima organizacional incipiente.
- Limitados recursos económicos para el alcance de los objetivos institucionales.
- Comunicación interna y externa deficiente.
- Existe una débil gestión de cobranza de los tributos municipales.
- Ausencia de un programa de capacitación y desarrollo con acceso de todos y todas las funcionarias.
- Poca supervisión y seguimiento de los proyectos municipales.
- No existe una Contraloría de Servicios Institucional.
- Deficiente control interno y seguimiento de los planes de acción.
- Existencia de terrenos municipales que no poseen planos ni escrituras.
- Ineficiente sistema de seguridad interna.
- Ausencia de políticas de salud ocupacional.
- Inexistencia de la oficina de Gestión de Riesgo.
- No existen condiciones para salvaguardar el Archivo Central Municipal.
- Falta de digitalización de documentos municipales.

CUADRO No 2.5 AMENAZAS MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO

AMENAZAS

- Una mala percepción de la ciudadanía hacia la institución.
- Paraíso es un cantón de alta exposición a riesgo por eventos naturales.
- Burocracia institucional que atrasan procesos para el desarrollo del Cantón.
- Crecimiento de la población ejerce mayor presión sobre los servicios institucionales.
- Ciudadanos que irrespetan a los funcionarios municipales.
- Falta de articulación de otras instituciones con la Municipalidad.
- Inestabilidad de la economía nacional, transferencias del Gobierno Central y aumento de tarifas.



Entre los elementos positivos y oportunidades de mayor incidencia se encontraron temas vinculados al cambio digital en la tramitología, disponibilidad del personal para el mejoramiento de la imagen y el rendimiento de la Institución mejorando la calidad en la prestación de los servicios, el liderazgo actual para el fortalecimiento de la institución, esto visualizado a partir de criterios de los jefes y sus equipos de trabajo, donde se identifican ejes estratégicos preestablecidos, así como algunos nuevos desde una expectativa hacia el desarrollo institucional, infraestructura y equipamiento cantonal, seguridad ciudadana, ordenamiento territorial, ambiente y gestión de riesgo, servicios públicos, desarrollo económico local y desarrollo social.

Lo anterior permite reconocer el estado de situación municipal y la prospectiva de su desarrollo particular como institución municipal, a partir de la identificación de sus potencialidades, fuerzas, capacidades y también limitaciones.

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

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



CAPÍTULO III. MARCO ESTRATÉGICO

3.1 PRESENTACIÓN

La Estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal y su alineamiento con los diagnósticos realizados y recopilación de datos.

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

Basados en los insumos mencionados en la metodología de trabajo y en las prioridades de la Municipalidad de Paraíso identificadas, se definieron los aspectos que constituyen el Marco Filosófico que guiará la implementación de este Plan Estratégico Municipal 2021–2025. En ese sentido, se desarrolló la visión entendida como la proyección deseada del gobierno local para los próximos cinco años, la que posiciona el futuro de la Municipalidad y su efecto de éxito con grandes aspiraciones de este Gobierno Local.

3.2 VISIÓN MUNICIPAL

La visión es la imagen de futuro, la condición deseada para la organización municipal. En ella se define, imagina, proyecta o visualiza el horizonte a dónde quiere llegar la municipalidad en el próximo quinquenio 2021-2025.

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

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

- ✓ La normativa en torno al régimen municipal,
- ✓ El perfil o estado de situación de la municipalidad



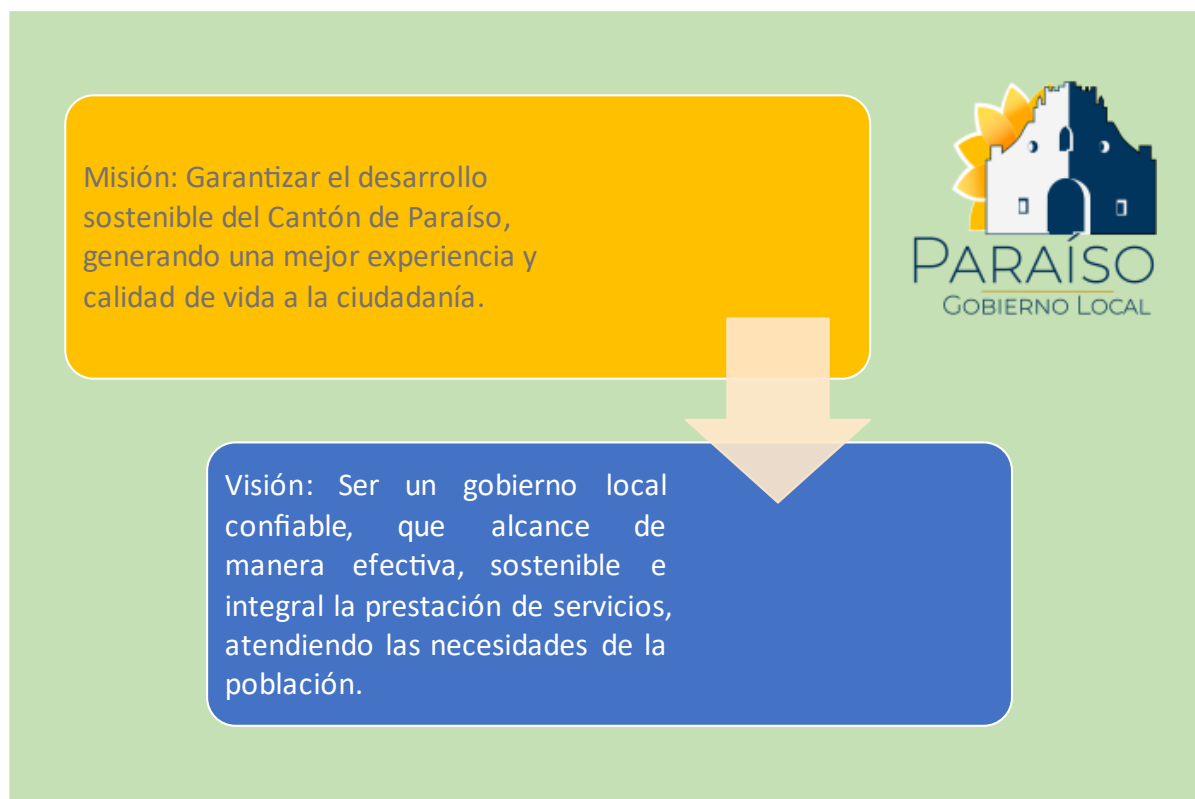
- ✓ Las aspiraciones y propuestas de desarrollo que emanan de la ciudadanía y que perfilan una ruta cantonal de desarrollo humano.

3.3 MISIÓN MUNICIPAL

La misión de la Municipalidad de Paraíso, permite definir cuál es su razón de ser, qué está llamada a ser y a hacer en un plazo determinado, en este caso, en el próximo quinquenio, esta será la que guíe el proceso de toma de decisiones, que motive la participación, trabajo en equipo, confianza y compromiso de sus colaboradores, que a su vez oriente sus conductas para el cumplimiento de sus objetivos.

En el planteamiento de la misión y visión, se ha requerido que las mismas sean concisas, que encierren lo esencial de nuestra institución y que todos los actores involucrados se identifiquen, y recuerden cada una de ellas.

ILUSTRACIÓN 3. MISIÓN Y VISIÓN MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO





3.4 LOS VALORES QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

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

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

ILUSTRACIÓN 4. VALORES DE LA MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO





3.5 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se presentan los principales principios estratégicos de la Administración Municipal, estos principios son parte del trabajo y compromiso de la nueva administración:

- ✓ Fortalecimiento de la participación e involucramiento de la ciudadanía (en grupos organizados como juventud, adulto mayor, ADI, comités de caminos, cámaras, Concejos de Distrito o de forma individual) en los procesos de planificación, construcción y sostenibilidad de los diferentes programas o proyectos que se desarrollen en el cantón para su beneficio.
- ✓ Mejoramiento de la experiencia del ciudadano sobre la gestión que realiza el municipio en la solución de sus problemáticas y la prestación de sus servicios y programas mediante el fortalecimiento de sus colaboradores, del sistema institucional municipal, sus finanzas, infraestructura, recursos y tecnología.
- ✓ Mejoramiento de la experiencia del ciudadano en su vida cotidiana al contar con un cantón con los espacios, programas y recursos necesarios para lograr la mejor convivencia y les permita realizar tanto sus actividades diarias como las educativas, culturales, recreativas, deportivas, su movilidad, su relación con el medio ambiente, su desarrollo social, su seguridad, confianza, infraestructura entre otras.
- ✓ Recuperación, reactivación y proyección a futuro las actividades económicas del cantón mediante un mejor aprovechamiento de los diferentes recursos naturales, infraestructura, su marca, actores del territorio y demás elementos que permitan la prosperidad de los ciudadanos.



3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA CUMPLIMIENTO DEL PLAN

Los factores críticos de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una institución y en el caso de la Municipalidad, la prestación efectiva de servicios públicos, logrando sus objetivos.

Para desempeñar con efectividad y cumplir con el objetivo de ejecutar las acciones creadas en el Plan Estratégico Municipal, se identifican los factores críticos de éxito, con el fin de darles viabilidad a las gestiones planteadas. Mediante conversatorios, reuniones, exposiciones, los colaboradores de la Municipalidad ha ido determinando los siguientes factores críticos de éxito, además se considera el nuevo Índice de Capacidad de Gestión de la Contraloría General de la República, cuyo fin en conjunto es el valor público:

- ✓ Integración de objetivos con claridad.
- ✓ Utilización de una metodología en los procesos de cada área de trabajo.
- ✓ Precisión en la planificación institucional.
- ✓ Compromiso de los colaboradores por brindar servicios públicos de calidad y bienestar a la ciudadanía.
- ✓ Comunicación interna y externa eficaz.
- ✓ Conocimiento del marco jurídico y estratégico municipal.
- ✓ Transparencia en la inversión de recursos.
- ✓ Identificación oportuna de riesgos.
- ✓ Generación de valor público.
- ✓ Servicios sostenibles.
- ✓ Innovación tecnológica.
- ✓ Actualización del Plan Regulador.
- ✓ Gestión financiera eficiente.



- ✓ Seguridad Humana para toda la ciudadanía del cantón.
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Ética Institucional
- ✓ Adecuado Clima Organizacional

3.7 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO

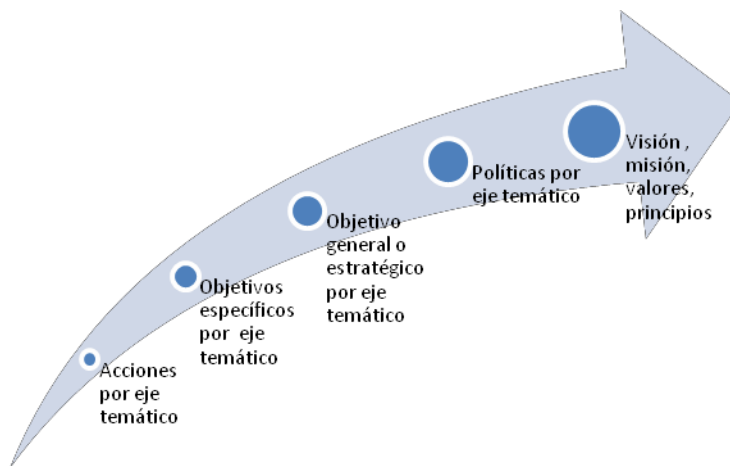
El propósito que se persigue con la elaboración del presente Plan Estratégico Municipal:

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

3.8 POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

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

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



Las políticas son orientaciones estratégicas generales que buscan desarrollar una acción convergente y surgida del diálogo y acuerdo entre actores involucrados en los fines y funciones municipales. La definición de las políticas por área estratégica municipal ha significado una responsabilidad social y una toma de decisiones. Las políticas definen el rumbo de las acciones para garantizar que se va a operar cambios que permitan a la Municipalidad cumplir mejor su responsabilidad y funciones. Son útiles para decidir cómo direccionar los recursos y para ejercer control y auditoría sobre la ejecución de las políticas.

Los **objetivos** expresan el cambio buscado, esperado, con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas a partir de las expectativas que se encuentran expresadas en la visión. Una adecuada definición y redacción de objetivos permite generar una estrategia, un conjunto ordenado, coherente y articulado de líneas de acción que haga posible conseguir los objetivos.

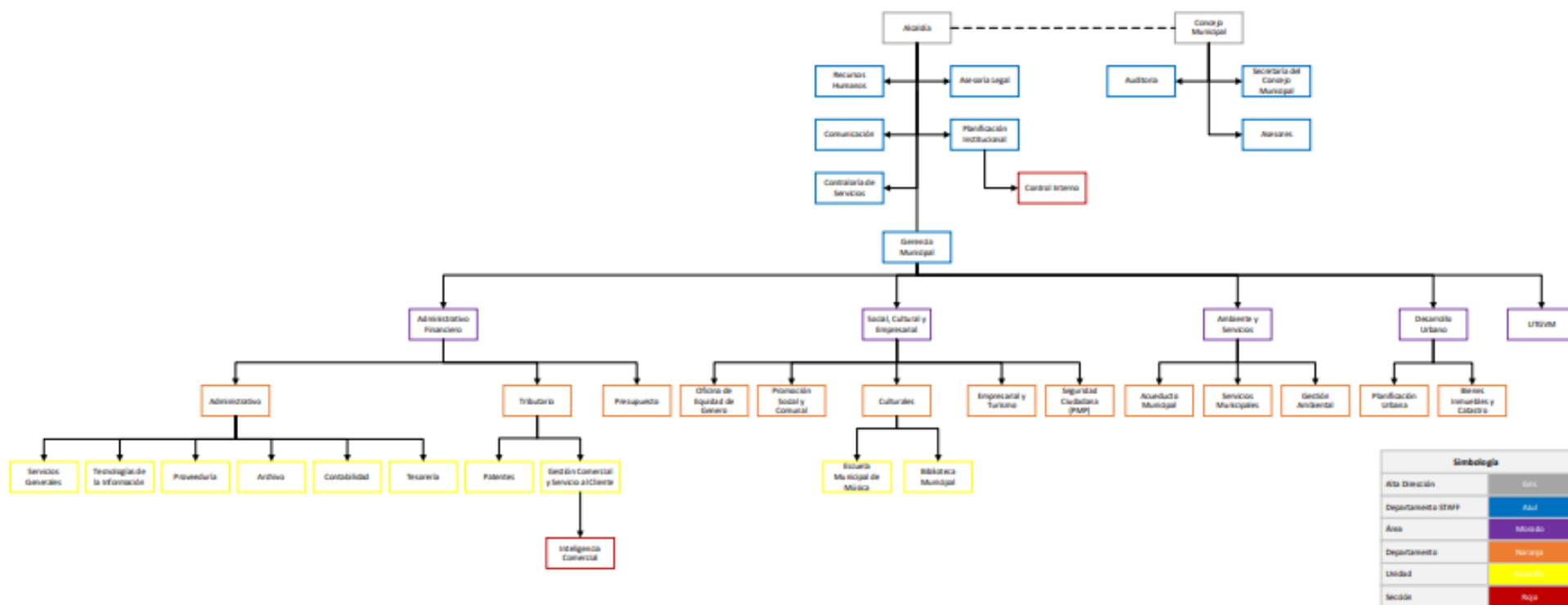
Las **líneas de acción** definen con precisión ideas concretas, iniciativas, alternativas que se han considerado prioritarias para orientar el cambio. Permiten, en un futuro, pensar y organizar las actividades que hay que hacer para lograrlo, quienes las harán, qué recursos requieren y qué tiempo requieren. Son muy útiles para poder transitar entre un instrumento de planificación de mediano plazo y otro de corto plazo, como es el caso del Plan Anual Operativo de la Municipalidad.



3.9 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

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

GRAFICO No. 3.1 ORGANIGRAMA VIGENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE PARAÍSO





CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

4.1. PRESENTACIÓN

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

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

A continuación, se presentan los componentes del PEM, donde su lógica de orden es la siguiente: Eje estratégico, política, y objetivos, estos últimos contenidos en la matriz del plan.

4.2. PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Este instrumento del Plan puede ser ajustado a medida en que se avance en el proceso de ejecución del mismo. Para cada una de las áreas estratégicas municipales se ha definido políticas, objetivos, líneas de acción, metas e indicadores.

La tarea que se abordará ahora es, complementar esta definición estratégica lograda hasta ahora con un señalamiento de Indicadores objetivamente verificables (IOV) que permitan, en un futuro, visibilizar el cumplimiento de las líneas de acción, así como un señalamiento de cómo se prevé su avance a lo largo del quinquenio.

A continuación se organizarán las políticas, los objetivos y las líneas de acción a partir de las diferentes áreas estratégicas municipales que conforman el Plan Estratégico Municipal:



CUADRO No. 4.1 PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL: POLÍTICAS, OBJETIVOS, LÍNEAS DE ACCIÓN, INDICADORES

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL:

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

EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Política: Gestión municipal eficiente y eficaz, mediante una planificación adecuada que incluya la participación de todos los actores.

OBJETIVO GENERAL

Innovar en la gestión municipal en todos sus niveles para ofrecer la mejor experiencia a la ciudadanía mediante el desarrollo de un proceso de organización y estructuración de la gestión municipal que permita la modernización de las condiciones a lo interno del Municipio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
Fortalecer la administración municipal	-Fortalecer el modelo de gestión municipal en cuanto a su organización y estructuración en todos los niveles. -Implementar las tecnologías de información en la gestión y la consolidación de una plataforma digital con todos los servicios y pagos municipales en línea	-Desarrollar un proceso de organización y estructuración de la gestión municipal que permita la modernización de las condiciones a lo interno del Municipio. -Elaborar un plan administrativo-financiero que integre los diferentes procesos de la Administración. -Lograr al menos la implementación del 90% del plan administrativo.	-Proceso de organización aprobado. -Plan administrativo-financiero aprobado. -Porcentaje de cumplimiento del plan.
Controlar adecuadamente la generación de ingresos, mediante la reglamentación y directrices de la institución.	- Mejorar de forma efectiva y sustancial los sistemas de valoración y recaudación de los tributos municipales. - Incrementar los ingresos por mejoras en la recaudación.	-Crear estrategias anuales, que ayuden a alcanzar el porcentaje de recaudación propuesto. - Invertir en tecnología para mejorar los pagos en puntos estratégicos distritales	-Porcentaje de alcance en el cumplimiento de las estrategias planteadas. -Cantidad de comercios con conectividad para el pago de tributos y servicios.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
	- Mejorar los ingresos con la disminución de la mora de tributos y servicios. - Crear una estrategia para la reducción de morosidad de los diferentes tributos	- Establecer un plan para disminuir la morosidad. -Disminuir al menos un 20% de morosidad. - Establecer un plan de incentivos que reduzcan el porcentaje de morosidad	-Alcance del plan de morosidad. -Porcentaje de disminución de la morosidad. -Alcance del plan de incentivos
Determinar el estado financiero real de la Municipalidad, mediante un adecuado control contable.	-Establecer un sistema financiero acorde a las necesidades institucionales -Aplicar las NICSP	-Actualizar los estados financieros a un 100%. - Alcanzar la implementación de las NICSP al sistema contable	-Estados financieros actualizados -Sistema de NICSP aplicadas.
Consolidar procesos de planificación, seguimiento, evaluación y mejora	-Fortalecer las capacidades municipales para la planificación, seguimiento y evaluación - Gestionar para que la planificación municipal sea adecuada a las necesidades de la institución y del cantón. -Implementar estrategias de gestión por resultados. - Implementar la planificación estratégica y presupuestaria a través de la gestión por resultados y la generación de valor público municipal	-Lograr una eficiente y eficaz ejecución de las partidas presupuestarias para dotar de obras y servicios a las comunidades, mediante una adecuada planificación institucional. -Desarrollar un sistema informático para el seguimiento efectivo de la planificación. - Identificar las necesidades reales de la institución y la población, mediante una planificación adecuada que garantice el control, la evaluación y los impactos de los proyectos.	-%egresos ejecutados/egresos presupuestados por año. -Número de sistemas requeridos/Número de sistemas desarrollados*100 -Alcance de participación en los procesos de planificación.
Mejorar los procesos de adquisición de bienes y servicios, mediante la optimización de los procedimientos y capacitación del personal.	-Crear un programa de compras anualmente -Ampliar el conocimiento en Contratación administrativa	- Brindar un seguimiento eficaz y eficiente de las compras programadas. -Realizar al menos una capacitación anual de Contratación Administrativa.	-% de cumplimiento del plan de compras -un Manual de Procedimientos de Proveeduría para el año 2021. -Tiempo estimado para los procesos de compra/tiempos establecidos en la Ley General de Contratación Administrativa (LGCA).



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
	-Aplicar correctamente el reglamento de adquisición de bienes y servicios.		Un reglamento de proveeduría aprobado y publicado.
Desarrollar sistemas de comunicación e información eficiente que atienda las necesidades institucionales y de la ciudadanía.	-Elaborar un plan institucional de comunicación interna y externa.	-Implementar estrategias de comunicación asertiva interna y externamente. - Implementar y dar seguimiento efectivo a la página web Institucional -Contratar un profesional que dé seguimiento a las estrategias de comunicación. -Implementar al menos una herramienta para la medición de opinión y percepción de usuarios	-% de impacto de estrategias de comunicación. -Una página web implementada -Un Profesional Contratado -Una herramientas implementadas
Mejorar la organización municipal, mediante la planificación y correcta aplicación de las herramientas de Recursos Humanos.	Fortalecer el departamento de capital humano, así como las condiciones de trabajo y la diferente reglamentación	-Actualizar el Manual Básico Organizacional de acuerdo a la actualidad institucional -Actualizar y darle seguimiento al Manual de Puestos. -Actualizar y establecer el Manual de Funciones. -Implementar un nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño. -Desarrollar módulos de formación continua a los colaboradores municipales -Crear estrategias para establecer un clima organizacional que garantice el buen funcionamiento y alcance de objetivos	-Un Mapa Básico Organizacional actualizado y aprobado al 2021. -Un Manual de Puestos actualizado y aprobado al 2021. -Un Manual de Funciones actualizado y aprobado al 2021. -Un Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado anualmente a partir de 2012. -Programas de capacitación propuestos/programas de capacitación desarrollados. -Porcentaje de alcance de las estrategias puestas en marcha.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
Fortalecer el sistema de transparencia municipal y rendición de cuentas mediante la correcta aplicación del bloque de legalidad.	Garantizar la participación activa de la comunidad en la elaboración e implementación de inversión en sus comunidades .	-Establecer una metodología de trabajo y participación ciudadana en la elaboración del presupuesto Municipal y creación de metas de acuerdo a la prioridad de necesidades de la comunidad. -Desarrollar un cronograma de reuniones con las comunidades con el fin de presentar un informe anual de rendición de cuentas.	5 Concejos de distrito funcionando activamente 5 Distritos informados sobre lo desarrollado en su comunidad.
EJE ESTRATÉGICO: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO CANTONAL			

Políticas:

- Creación y mantenimiento de espacios públicos sostenibles e inclusivos.
- Optimización de la movilidad en todos sus niveles, mejorando las condiciones de tránsito y funcionalidad urbana, interurbana, rural-urbana, intercantonal e interregional.

OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes, a través de infraestructura y equipamiento efectivo del cantón



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
Planificar adecuadamente la distribución de inversión de infraestructura y equipamiento en las comunidades.	Crear un banco de proyectos acorde a las necesidades planteadas por la comunidad	-Crear un plan de operacionalización de proyectos. -Establecer una metodología para la selección de proyectos. -Implementar una guía de elaboración y ejecución de proyectos.	-Un plan creado y aprobado de infraestructura y equipamiento comunal.
Mejorar las condiciones de movilidad de los cinco distritos del cantón de Paraíso	Actualización, implementación y seguimiento del Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo Fortalecer las alianzas y la coordinación con diferentes instituciones nacionales afines a la conservación vial.	-Implementar al 90% el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo. - Desarrollar el proyecto Paraíso se Mueve, para optimizar la movilidad en todos sus niveles, mejorando las condiciones de tránsito y funcionalidad del cantón, mediante la mejora de la infraestructura vial municipal como aceras, alcantarillado, cunetas y caminos, así como el reordenamiento vial del distrito central.	-Porcentaje del Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo implementado -Un Proyecto creado y aprobado
Promover la inversión en espacios públicos accesibles y de calidad para la ciudadanía.	Establecer una política de recuperación de espacios públicos	Crear un plan de recuperación de espacios públicos con inclusión, en cada distrito.	-1 Plan de recuperación de espacios públicos creado y aprobado
Poseer instalaciones aptas para el funcionamiento adecuado de la Municipalidad.	Contar con un espacio institucional que garantice el bienestar de los colaboradores y atención de la ciudadanía.	Realizar un estudio técnico que considere todas las especificaciones necesarias para la atención oportuna de la ciudadanía y satisfacción del colaborador. -Construir un nuevo edificio municipal o acondicionamiento del existente.	-Un estudio técnico realizado -Un edificio Municipal construido



EJE ESTRATÉGICO: MEDIO AMBIENTE

Política:

Impulsar ciudades y áreas rurales sustentables protegiendo las áreas silvestres y los recursos naturales garantizando un uso racional de las áreas de transición

OBJETIVO GENERAL:

- Establecer acciones de gestión ambiental para impulsar la protección del ambiente y la generación de estilos de vida sostenibles.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LINEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
Fortalecer el Plan de Gestión Integral de Residuos	-Optimizar el proceso de recolección, clasificación y tratamiento de residuos valorizables orgánicos e inorgánicos -Desarrollar programas de educación ambiental para el manejo adecuado de residuos sólidos valorizables y no valorizables	-Dar seguimiento e implementar estrategias para la óptima operación del Centro Municipal de Recuperación de Residuos Valorizables -Desarrollar al menos una campaña de capacitación para el manejo adecuado de los residuos sólidos cada año. - Unir esfuerzos estratégicos con organizaciones de la comunidad para fortalecer y proteger el ambiente natural del cantón.	-Centro de Recuperación de Residuos Valorizables en funcionamiento óptimo. -Cantidad de campañas de capacitación brindadas.
Crear un Parque Ambiental	- Impulsar programas ambientales de reforestación a lo largo de las diferentes cuencas y espacios públicos del cantón.	-Desarrollar el proyecto Parque Ambiental	-Proyecto realizado y aprobado
Conservar el galardón de Bandera Azul	- Establecer una metodología para dar continuidad y posicionamiento al programa de Bandera Azul	-Lograr Galardón de Bandera Azul cada año.	-Alcance de galardón de Bandera Azul



EJE ESTRATÉGICO: DESARROLLO SOCIAL

Política:

Crear oportunidades por medio de programas de desarrollo social para el bienestar de la ciudadanía del Cantón de Paraíso, proporcionando espacios de participación inclusiva y equitativa para la prevención, mitigación y vulnerabilidad.

OBJETIVO GENERAL:

- Crear y fortalecer las condiciones para mejorar la calidad y experiencia de vida de la Ciudadanía Paraiseña.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
Alcanzar un método de gestión municipal con participación ciudadana de forma inclusiva y equitativa	Realizar capacitaciones de sensibilización a la población sobre su responsabilidad, deberes y derechos del municipio	Realizar al menos una capacitación una vez al año en cada distrito.	Una capacitación por distrito al año.
Crear de la política interna de género.	Propiciar una mayor incorporación de la perspectiva de género dentro de la gestión municipal.	Implementar una política de género Sensibilizar y capacitar a todo el personal municipal sobre la política de género.	Una Política de Equidad de Género creada y aprobada por el Concejo y la Administración.
Fortalecer procesos integrales de coordinación y articulación interinstitucional, que garanticen la promoción de la salud, protección y prevención de la ciudadanía del cantón de Paraíso.	Crear un programa de trabajo desde los CCCI, con las diferentes comisiones establecidas y vinculantes a los ejes estratégicos de la institución	Brindar seguimiento a los planes de acción del CCCI	Número de acciones propuestas/ contra el total de acciones realizadas.
Impulsar y fortalecer el programa de mantenimiento y construcción de espacios seguros y saludables para la recreación.	Mantener espacios seguros y saludables para la recreación en igualdad de condiciones	Implementar un programa de mantenimiento y construcción de espacios recreativos..	Un programa de mantenimiento y construcción de espacios comunitarios seguros y saludables para la recreación creado y aprobado.
Impulsar un programa de Seguridad Ciudadana	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de seguridad ciudadana mediante el impulso al Programa de Seguridad Comunitaria en los 5 distritos del cantón.	-Desarrollar el proyecto de Ciudad Segura, como medida para el fomento a la seguridad del cantón. -Crear programas articulados de prevención con el Ministerio de	-Un Proyecto de seguridad segura. -Un programa articulado de prevención puesto en marcha con Ministerio de Seguridad.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
		Seguridad Pública. -Fortalecer la Policía Municipal. -Implementar un sistema de cámaras de vigilancia.	-% de eficacia y eficiencia del programa de Policía Municipal. -un Sistema de video vigilancia establecido
Generar capacidades para optimizar las oportunidades de desarrollo personal y el bienestar de la población del cantón con énfasis en grupos socialmente vulnerables.	Ofrecer asistencia social a programas de persona adulta mayor, niñez, adolescencia, personas con discapacidad y población vulnerable	Crear un programa articulado de seguimiento a grupos vulnerables con igualdad y equidad	Un programa de atención a grupos vulnerables.
Establecer un albergue para animales en abandono y programa de sensibilización.	Desarrollo de un espacio donde no solo se pueda albergar animales en abandono, sino también que busque educar a la población, sobre la protección y cuidado de los animales	Desarrollar el proyecto de un Centro Municipal de Atención y Cuido Animal.	Un programa de protección animal puesto en marcha.

EJE: DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Política:

Impulsar las condiciones de infraestructura, procesos, tramites, tecnología, alianzas entre otros para la construcción de confianza y un desarrollo innovador de ecosistemas de negocios y productivos en el cantón, que promuevan la economía del Cantón.

OBJETIVO GENERAL:

- Fortalecer el Desarrollo Económico del Cantón mediante la generación de empleo y el estímulo e impulso a actividades económicas sostenibles e inversión.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
Incentivar la generación de empleo y el desarrollo de actividades económicas sostenibles en el cantón, a partir de la creación de un programa de intermediación y el desarrollo de acciones de coordinación interinstitucional.	-Mejora de las condiciones de infraestructura, procesos, trámites, entre otros para la atracción de inversión. -Impulso del desarrollo tecnológico en el cantón, generando acceso de las nuevas tecnologías en los espacios públicos del cantón, capacitación de los actores y como ventaja productiva en los sectores de la economía. -Impulso de la economía del cantón mediante estrategias de vinculación, articulación, alianzas y promoción de los diferentes actores sociales, económicos, académicos y gubernamentales para la generación de nuevos emprendimientos, recuperación y fortalecimiento de los negocios actuales, entre otros.	-Desarrollar una estrategia de posicionamiento de imagen y autodeterminación mediante la “Marca cantón de Paraíso” que permita incentivar el crecimiento económico, la reputación por medio del turismo, la identidad cultural, religiosa y deportiva y la captación de inversión productiva en conjunto con las diferentes organizaciones, cámaras y grupos del cantón.	Un Programa de intermediación de empleo, creado, aprobado y en funcionamiento.
Promover la inversión y el comercio regulado en el cantón mediante la creación de un programa y la creación y ampliación de espacios adecuados.	-Desarrollo de procesos de formación de capacidades técnicas y empresariales para ciudadanía con condiciones para el desarrollo de emprendimientos productivos, tecnológicos, entre otros. -Máximo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta el cantón y un mejor uso que fortalezca el desarrollo de la ciudadanía.	-Desarrollar ferias de emprendimiento, kioscos turísticos informativos, alianzas con el ICT, y empresas público-privadas. -Apoyar proyectos comunales de embellecimiento y proyección artística y cultural de las comunidades.	-Un Programa de inversión empresarial local creado, aprobado y en funcionamiento. -% de crecimiento de inversión



EJE: SERVICIOS PÚBLICOS

Política:

Ofrecer a la ciudadanía servicios sostenibles, ágiles y oportunos que permitan satisfacer sus necesidades, mediante la mejora continua.

OBJETIVO GENERAL:

- Brindar servicios públicos eficientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACCIÓN	METAS	INDICADORES
Brindar a la ciudadanía servicios accesibles y oportunos	-Implementar procedimientos para mejorar la calidad en la prestación de servicios.	-Aumentar un 50% nivel de satisfacción de la ciudadanía en la prestación de servicios.	-% de satisfacción de la ciudadanía realizado por medio de una encuesta de percepción.
Implementar un programa de habilidades blandas al personal de la institución.	-Establecer mecanismos de capacitación, desarrollo y motivación al personal municipal que brinda los servicios al ciudadano.	-Realizar al menos dos actividades de capacitación y desarrollo a los colaboradores de la Municipalidad de Paraíso	-Dos actividades de capacitación y desarrollo realizadas anualmente.
Establecer tecnología, energía renovable, y energía limpia en los procesos y productos de los servicios que brinda la institución.	-Modernización de los servicios municipales.	-Implementación de energías limpias en flotillas y equipo vehicular. -Tecnificación de aseo de vías y acueducto municipal.	-Cantidad de vehículos con energía limpia. -Cantidad de proyectos de modernización de servicios.



4.3 LA EVALUACION DE RESULTADOS O IMPACTOS:

Este proceso de planificación se encuentra confortado por el concepto de desarrollo humano que rescata la capacidad de cambio que tienen los seres humanos y las instituciones. Al complementarse con la metodología de indagación apreciativa y de la planificación estratégica esta condición del cambio hacia el desarrollo, y de resultados de gestión, es un propósito general.

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

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

Para estos fines se desarrolla una propuesta metodológica, que se agregará posteriormente a este proyecto, pero que coincide en construir una alternativa frente a lo que ha sido la evaluación tradicional más centrada en la lógica interna de los planes, programas, proyectos y la eficiencia medida en términos de costo/beneficio.

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

La evaluación de resultados o impacto complementará el proyecto, conforme se vaya desarrollando.

Se trata de esbozar un cuadro técnico, un instrumento, que oriente posteriormente a lo largo del quinquenio el proceso de evaluación de resultados del Plan Estratégico de la Municipalidad de Paraíso.



4.4 LA PROYECCION DE INGRESOS

Los ingresos son fundamentales para la planificación y el control. Permiten tener una perspectiva de realidad a la hora de establecer las aspiraciones y proyecciones de cambio a través de un plan, programa o proyecto.

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

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

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

Como base se toman las proyecciones del periodo 2021 según las técnicas aceptadas por la normativa de presupuesto público, el cual se proyecta a cuatro años posteriores donde además de la evolución normal en la variación de ingresos y costos, como el aumento en la mano de obra y los insumos necesarios para la operación, lo cual se espera sea reflejado en los estudios tarifarios y métodos para la recaudación, también se pretende realizar actualizaciones se incorporando los proyectos de impacto presentados, tanto por la Administración como por el Concejo Municipal.

A continuación se agrega la Matriz de proyección de ingresos:

**CUADRO No. 4.2 MATRIZ DE PROYECCION PLURIANUAL 2021-2024**

INGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS CORRIENTES	₡ 5 556 620 920,53	₡ 6 158 975 012,58	₡ 6 816 572 513,84	₡ 7 498 229 765,23	₡ 8 248 052 741,75
Ingresos Tributarios	₡ 2 163 000 000,00	₡ 2 500 060 000,00	₡ 2 750 066 000,00	₡ 3 025 072 600,00	₡ 3 327 579 860,00
Impuestos sobre la propiedad	₡ 1 500 000 000,00	₡ 1 725 000 000,00	₡ 1 897 500 000,00	₡ 2 087 250 000,00	₡ 2 295 975 000,00
Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	₡ 1 500 000 000,00	₡ 1 725 000 000,00	₡ 1 897 500 000,00	₡ 2 087 250 000,00	₡ 2 295 975 000,00
Impuestos sobre bienes y servicios	₡ 602 000 000,00	₡ 710 400 000,00	₡ 781 440 000,00	₡ 859 584 000,00	₡ 945 542 400,00
Impuestos específicos sobre la producción	₡ 120 000 000,00	₡ 132 000 000,00	₡ 145 200 000,00	₡ 159 720 000,00	₡ 175 692 000,00
Otros impuestos a los bienes y servicios	₡ 482 000 000,00	₡ 578 400 000,00	₡ 636 240 000,00	₡ 699 864 000,00	₡ 769 850 400,00
Otros ingresos tributarios	₡ 61 000 000,00	₡ 64 660 000,00	₡ 71 126 000,00	₡ 78 238 600,00	₡ 86 062 460,00
Impuesto de timbres	₡ 61 000 000,00	₡ 64 660 000,00	₡ 71 126 000,00	₡ 78 238 600,00	₡ 86 062 460,00
Ingresos no Tributarios	₡ 3 377 360 000,00	₡ 3 641 028 000,00	₡ 4 046 830 800,00	₡ 4 451 513 880,00	₡ 4 896 665 268,00
Venta de bienes y servicios	₡ 3 172 360 000,00	₡ 3 404 328 000,00	₡ 3 786 460 800,00	₡ 4 165 106 880,00	₡ 4 581 617 568,00
Venta de bienes	₡ 1 050 000 000,00	₡ 1 176 000 000,00	₡ 1 293 600 000,00	₡ 1 422 960 000,00	₡ 1 565 256 000,00
Venta de servicios	₡ 2 119 360 000,00	₡ 2 225 328 000,00	₡ 2 447 860 800,00	₡ 2 692 646 880,00	₡ 2 961 911 568,00
Derechos administrativos	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 45 000 000,00	₡ 49 500 000,00	₡ 54 450 000,00
Ingresos de la propiedad	₡ 25 000 000,00	₡ 37 500 000,00	₡ 41 250 000,00	₡ 45 375 000,00	₡ 49 912 500,00
Renta de activos financieros	₡ 25 000 000,00	₡ 37 500 000,00	₡ 41 250 000,00	₡ 45 375 000,00	₡ 49 912 500,00
Multas, sanciones, remates y confiscaciones	₡ 12 000 000,00	₡ 14 400 000,00	₡ 15 840 000,00	₡ 17 424 000,00	₡ 19 166 400,00
Multas y sanciones	₡ 12 000 000,00	₡ 14 400 000,00	₡ 15 840 000,00	₡ 17 424 000,00	₡ 19 166 400,00
Intereses moratorios	₡ 168 000 000,00	₡ 184 800 000,00	₡ 203 280 000,00	₡ 223 608 000,00	₡ 245 968 800,00
Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos	₡ 168 000 000,00	₡ 184 800 000,00	₡ 203 280 000,00	₡ 223 608 000,00	₡ 245 968 800,00
Transferencias Corrientes	₡ 16 260 920,53	₡ 17 887 012,58	₡ 19 675 713,84	₡ 21 643 285,23	₡ 23 807 613,75
Transferencias corrientes del sector público	₡ 16 260 920,53	₡ 17 887 012,58	₡ 19 675 713,84	₡ 21 643 285,23	₡ 23 807 613,75
Transferencias corrientes de Órganos descentralizados	₡ 2 600 000,00	₡ 2 860 000,00	₡ 3 146 000,00	₡ 3 460 600,00	₡ 3 806 660,00
Transferencias corrientes de instituciones	₡ 13 660 920,53	₡ 15 027 012,58	₡ 16 529 713,84	₡ 18 182 685,23	₡ 20 000 953,75
INGRESOS DE CAPITAL	₡ 934 432 780,96	₡ 1 027 876 059,06	₡ 1 630 663 664,96	₡ 1 793 730 031,46	₡ 1 973 103 034,60
Transferencias de capital	₡ 934 432 780,96	₡ 1 027 876 059,06	₡ 1 630 663 664,96	₡ 1 793 730 031,46	₡ 1 973 103 034,60
Transferencias de capital del sector público	₡ 934 432 780,96	₡ 1 027 876 059,06	₡ 1 630 663 664,96	₡ 1 793 730 031,46	₡ 1 973 103 034,60
Transferencias de capital del Gobierno Central	₡ 932 128 209,00	₡ 1 025 341 029,90	₡ 1 627 875 132,89	₡ 1 790 662 646,18	₡ 1 969 728 910,80
Transferencias de capital de instituciones	₡ 2 304 571,96	₡ 2 535 029,16	₡ 2 788 532,07	₡ 3 067 385,28	₡ 3 374 123,81
FINANCIAMIENTO	₡ 2 355 000 000,00	₡ 640 000 000,00	₡ -	₡ -	₡ -
Financiamiento interno	₡ 1 930 000 000,00	₡ 640 000 000,00	₡ -	₡ -	₡ -
Préstamos directos	₡ 1 930 000 000,00	₡ 640 000 000,00	₡ -	₡ -	₡ -
Préstamos directos de inst. púb. Financieras	₡ 1 930 000 000,00	₡ 640 000 000,00	₡ -	₡ -	₡ -
Recursos de vigencias anteriores	₡ 425 000 000,00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Superavit específico	₡ 425 000 000,00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
TOTAL	₡ 8 846 053 701,49	₡ 7 826 851 071,64	₡ 8 447 236 178,80	₡ 9 291 959 796,68	₡ 10 221 155 776,35



GASTOS	2021	2022	2023	2024	
GASTO CORRIENTE	₪ 7 255 203 649,49	₪ 5 883 548 514,44	₪ 6 429 524 615,88	₪ 7 028 597 077,47	₪ 7 693 114 785,22
Gastos de Consumo	₪ 4 696 071 256,49	₪ 5 165 802 882,14	₪ 5 681 804 420,35	₪ 6 246 104 862,39	₪ 6 870 573 348,63
<i>Remuneraciones</i>	₪ 2 843 222 333,00	₪ 3 127 669 066,30	₪ 3 439 857 222,93	₪ 3 779 962 945,22	₪ 4 157 817 239,75
<i>Adquisición de bienes y servicios</i>	₪ 1 852 848 923,49	₪ 2 038 133 815,84	₪ 2 241 947 197,42	₪ 2 466 141 917,17	₪ 2 712 756 108,88
Intereses	₪ 193 000 000,00	₪ 238 000 000,00	₪ 220 000 000,00	₪ 202 000 000,00	₪ 184 000 000,00
<i>Internos</i>	₪ 193 000 000,00	₪ 238 000 000,00	₪ 220 000 000,00	₪ 202 000 000,00	₪ 184 000 000,00
Transferencias Corrientes	₪ 2 366 132 393,00	₪ 479 745 632,30	₪ 527 720 195,53	₪ 580 492 215,08	₪ 638 541 436,59
<i>Transferencias corrientes al sector público</i>	₪ 383 132 393,00	₪ 421 445 632,30	₪ 463 590 195,53	₪ 509 949 215,08	₪ 560 944 136,59
<i>Transferencias corrientes al sector privado</i>	₪ 1 983 000 000,00	₪ 58 300 000,00	₪ 64 130 000,00	₪ 70 543 000,00	₪ 77 597 300,00
GASTO DE CAPITAL	₪ 1 538 150 052,00	₪ 1 846 302 557,20	₪ 1 902 711 562,92	₪ 2 130 362 719,21	₪ 2 377 040 991,13
Formación de Capital	₪ 1 229 575 052,00	₪ 867 032 557,20	₪ 1 529 335 812,92	₪ 1 719 649 394,21	₪ 1 925 256 333,63
<i>Edificaciones</i>	₪ 30 000 000,00	₪ 60 000 000,00	₪ 66 000 000,00	₪ 72 600 000,00	₪ 79 860 000,00
<i>Vías de Comunicación</i>	₪ 644 575 052,00	₪ 484 032 557,20	₪ 532 435 812,92	₪ 585 679 394,21	₪ 644 247 333,63
<i>Instalaciones</i>	₪ 540 000 000,00	₪ 270 000 000,00	₪ 372 600 000,00	₪ 558 900 000,00	₪ 748 926 000,00
<i>Otras obras</i>	₪ 15 000 000,00	₪ 53 000 000,00	₪ 558 300 000,00	₪ 502 470 000,00	₪ 452 223 000,00
Adquisición de Activos	₪ 308 575 000,00	₪ 979 270 000,00	₪ 373 375 750,00	₪ 410 713 325,00	₪ 451 784 657,50
<i>Maquinaria y equipo</i>	₪ 292 875 000,00	₪ 962 000 000,00	₪ 354 378 750,00	₪ 389 816 625,00	₪ 428 798 287,50
<i>Intangibles</i>	₪ 15 700 000,00	₪ 17 270 000,00	₪ 18 997 000,00	₪ 20 896 700,00	₪ 22 986 370,00
TRANSACCIONES FINANCIERAS	₪ 52 700 000,00	₪ 97 000 000,00	₪ 115 000 000,00	₪ 133 000 000,00	₪ 151 000 000,00
Amortizaciones	₪ 52 700 000,00	₪ 97 000 000,00	₪ 115 000 000,00	₪ 133 000 000,00	₪ 151 000 000,00
<i>Amortización interna</i>	₪ 52 700 000,00	₪ 97 000 000,00	₪ 115 000 000,00	₪ 133 000 000,00	₪ 151 000 000,00
TOTAL	₪ 8 846 053 701,49	₪ 7 826 851 071,64	₪ 8 447 236 178,80	₪ 9 291 959 796,68	₪ 10 221 155 776,35

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. 2002. Cantones de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.guiascostarica.com/provi/paraiso.htm>
2. Ramírez, Carlos. 2020-2023. Programa de Gobierno. Municipalidad de Paraíso.
3. MIDEPLAN, PNUD, UNED. (2016). Manual para la planificación del desarrollo humano local.
4. Instituto Nacional de Estadística y Censos. con base en las Estadísticas del INEC, 2012. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>.
5. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Universidad Estatal a Distancia (2015). Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local. EUNED: San José, Costa Rica.
6. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2020) II Informe Nacional Voluntario - Objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica 2020.
<https://www.aedcr.com/recurso/publicaciones/ii-informe-nacional-voluntarioobjetivos-de-desarrollo-sostenible-costa-rica>.