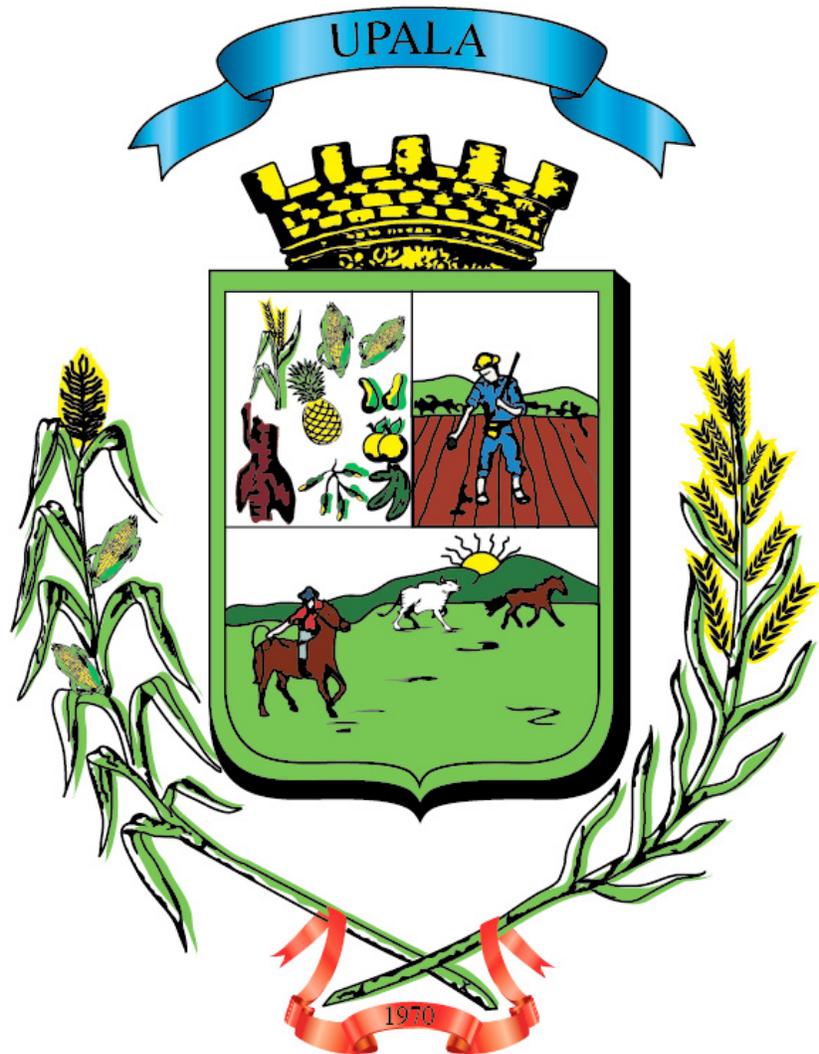


**MUNICIPALIDAD DE UPALA**  
**OFICINA DE PLANIFICACIÓN**



**PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL**  
**2020-2024**

**Realizado con la participación de:  
Equipo Técnico Municipal y Concejo Municipal  
Setiembre, 2020**

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| PRESENTACIÓN .....  | 6         |
| <b>CAPITULO I. NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL .....</b>                                  | <b>7</b>  |
| 1.2 ORIENTACIONES METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES.....   | 7         |
| 1.2.1 DEFINICIONES DEL CÓDIGO MUNICIPAL QUE ORIENTAN LA FORMULACIÓN DEL PLAN.....                                 | 7         |
| 1.2.2 LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN.....  | 9         |
| 1.2.3 LOS INSTRUMENTOS DE CAMPO PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO. .... | 10        |
| 1.2.4 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN.....                                  | 14        |
| <b>CAPITULO II. BREVE ANÁLISIS DEL ENTORNO MUNICIPAL .....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1 INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL .....   | 15        |
| 2.1.1 LA MUNICIPALIDAD DE UPALA EN EL INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL.....  | 17        |
| 2.1.2 PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN SEGÚN EL INFORME DFOE-DL-SPG-00003-2020 .....                           | 18        |
| 2.1.3 BREVE RESEÑA SOBRE LAS ESTRATEGIAS DEL ENTORNO QUE INFLUENCIAN EL PRESENTE PLAN .....                       | 20        |
| 2.2 MARCO LEGAL .....   | 21        |
| 2.2.1 NORMATIVA SOBRE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL .....  | 25        |
| <b>CAPITULO III. SITUACIÓN ACTUAL Y PROSPECTIVA MUNICIPAL .....</b>   | <b>26</b> |
| 3.1 LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL Y LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO.....   | 27        |
| 3.1.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....  | 28        |
| 3.1.2 PLANES MUNICIPALES EXISTENTES Y SU VIGENCIA .....   | 29        |
| Objetivos Estratégicos, específicos y líneas de acción por área:.....   | 29        |
| 3.1.4 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS SOBRE TEMAS RELEVANTES.....     | 31        |
| 3.1.5 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INGRESOS Y PROPUESTAS.....            | 35        |
| 3.1.6 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EGRESOS Y PROPUESTAS .....            | 39        |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 3.1.7  | ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....                     | 66  |
| 3.1.8  | ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS..... | 70  |
| 3.1.8.1  | ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....                                      | 73  |
| 3.1.9  | ÁREA ESTRATÉGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....                     | 76  |
| 3.1.10   | ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....                        | 84  |
| 3.1.11   | ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS .....         | 91  |
| <b>CAPITULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO ... 103</b> |   |     |
| 4.1.   | PRESENTACIÓN.....   | 103 |
| 4.2  | LA VISIÓN MUNICIPAL .....   | 104 |
| 4.3  | LA MISIÓN MUNICIPAL .....   | 104 |
| 4.4  | LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL .....                            | 105 |
| 4.4.1  | VALORES INSTITUCIONALES .....   | 105 |
| 4.4.2  | PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....   | 107 |
| 4.5  | OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO 2020 - 2024.....  | 108 |
| 4.6  | POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL .....                      | 108 |
| 4.6.1  | ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.....   | 109 |
| 4.6.2  | ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL.....  | 114 |
| 4.6.3  | ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL .....                               | 115 |
| 4.6.5  | ÁREA ESTRATÉGICA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL.....  | 117 |
| 4.6.6  | ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL .....  | 120 |
| 4.6.7  | ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS .....  | 121 |
| 4.6.8  | ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL.....   | 122 |
| 4.6.9  | ÁREA ESTRATÉGICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL .....                              | 123 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA N° 1 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA.....   | 8  |
| TABLA N° 2 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN.....   | 9  |
| TABLA N° 3 LOS INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO.....   | 11 |
| TABLA N° 4 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TECNICO MUNICIPAL.....  | 14 |
| TABLA N° 5 NORMAS QUE TIENEN INCIDENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LOCAL.....  | 22 |
| TABLA N° 6. ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES.....   | 26 |
| TABLA N° 7. SINTESIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION EXISTENTES.....   | 29 |
| TABLA N° 8. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DEL CATASTRO MUNICIPAL.....  | 31 |
| TABLA N° 9. SITUACIÓN Y PROPUESTAS PARA LOS INGRESOS MUNICIPALES .....  | 35 |
| TABLA N° 10. SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EGRESOS.....   | 37 |
| TABLA N° 11. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS EN TORNO A TEMAS RELEVANTES CONTENIDOS EN EL ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL. GESTION PRESUPUESTARIA ..... | 41 |
| TABLA N° 12. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL .....                                 | 45 |
| TABLA N° 13 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL I ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS .....   | 47 |
| TABLA N° 14 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN-ARCHIVO MUNICIPAL – INSPECTORES .....                                  | 51 |
| TABLA N° 15 MUNICIPALIDAD DE UPALA, ÁREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL INSTRUMENTO DE CAMPO #4: INSPECCIONES MUNICIPALES .....   | 56 |
| TABLA N° 16 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL IGESTION DE RECURSOS HUMANOS .....  | 57 |
| TABLA N° 17 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL VINCULOS ENTRE INSTANCIAS MUNICIPALES Y LA CIUDADANIA .....                                       | 60 |
| TABLA N° 18. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL INSTRUMENTO DE CAMPO #12: CONTROL INTERNO .....  | 62 |
| TABLA N° 19. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL EQUIPAMIENTO CANTONAL- GESTION DE PROYECTOS MUNICIPALE .....             | 65 |
| TABLA N° 20. MUNICIPALIDAD DE UPALA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN TORNO LA GESTIÓN AMBIENTAL INSTRUMENTO DE CAMPO #15: GESTION AMBIENTAL .....                               | 69 |
| TABLA N° 21. MUNICIPALIDAD DE UPALA, ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL INSTRUMENTO DE CAMPO #16: ORDENAMIENTO TERRITORIAL .....                     | 72 |
| TABLA N° 23. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE POLITICA SOCIAL LOCAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 17 .....  | 75 |
| TABLA N° 24. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 17: EJE, MUJER .....  | 81 |
| TABLA N° 25. SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS ÁREA ESTRATEGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS INSTRUMENTO DE CAMPO # 21: ACUEDUCTO .....  | 83 |
| TABLA N° 26. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE SERVICIOS PÚBLICOS INSTRUMENTO DE CAMPO #15 .....   | 87 |
| TABLA N° 27. SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA VIAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 20 .....  | 90 |
| TABLA N° 28. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS AREA ESTRATEGICA: DESARROLLO ECONOMICO LOCAL. INSTRUMENTO DE CAMPO # 18 .....                                | 94 |

## ACUERDO CONCEJO MUNICIPAL

Miércoles, 23 de setiembre de 2020

Sra.  
Aura Yamileth López Obregón  
Alcaldesa Municipal  
Municipalidad de Upala

Estimada Señora:

Le transcribo el artículo 1), que corresponde al capítulo I, según Acta No. 030 – 2020 - 2024, de sesión extraordinaria celebrada por el Concejo Municipal el día viernes dieciocho de setiembre de dos mil veinte, el cual contiene lo siguiente:

### ACUERDO 00143

El Concejo Municipal por unanimidad acuerda aprobar en definitiva y en firme el Plan Estratégico Municipal 2020 – 2024 de la Municipalidad de Upala.

Cordialmente

 Firmado digitalmente por  
LISETH FRANCISCA  
VEGA LOPEZ (FIRMA) VEGA LOPEZ (FIRMA)  
Fecha: 2020.09.23  
11:44:44 -06'00'

---

## PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el **Plan Estratégico Municipal de Upala 2020 - 2024**. Este esfuerzo de planificación estratégica de mediano plazo ha sido elaborado por los funcionarios y funcionarias de la municipalidad de Upala bajo la conducción de la Oficina de Planificación institucional.

Nos complace hacer entrega a las autoridades cantonales y ciudadanos de un documento que rescata el compromiso, espíritu activo y la capacidad de trabajo en equipo de los participantes. Estas virtudes se plasman de manera propositiva en el plan, a través de la dinámica y metodología de trabajo propuestas.

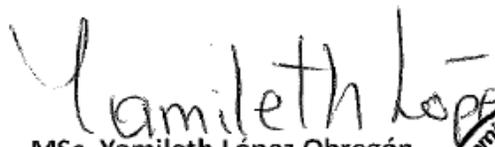
El Plan Estratégico Municipal (PEM) expresa la ruta que durante cuatro años, se traza la Municipalidad para gerenciar el desarrollo del cantón, desde la esfera de su autonomía, competencias y realidades institucionales.

Hay consenso institucional en que la planificación estratégica es la mejor herramienta para canalizar las políticas públicas hacia el territorio, al mismo tiempo que alinea el accionar institucional con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2013-2023, de tal manera permite a la Municipalidad, establecer las políticas y prioridades institucionales necesarias para el desarrollo cantonal

Cabe resaltar que la metodología que se utilizó para la formulación del plan es congruente con lo recomendado en la resolución "Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local" (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República, en tanto que es participativa, orientada a generar capacidades institucionales y permite desarrollar una aproximación práctica al sistema de planificación municipal.

### Objetivo del proceso de planificación 2020 - 2024:

Contribuir a la consolidación de un modelo de planificación Municipal de mediano plazo que permita afirmar las capacidades de gestión del gobierno local de Upala, para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo local.

  
MSc. Yamileth López Obregón  
ALCALDESA, MUNICIPALIDAD DE UPALA

  
Javier Villalobos Villegas  
PLANIFICADOR MUNICIPALIDAD DE UPALA



## CAPITULO I. NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

### 1.2 ORIENTACIONES METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES

Se materializan en este documento los componentes macro de un plan estratégico, obtenidos de forma participativa con funcionarios y funcionarias de la Municipalidad de Upala, como personas conocedoras e inmersas en la propia realidad cantonal que se desea modificar y que además cumplen un rol importante en la prestación de servicios institucionales. Es por ello que se considera el presente documento, como una herramienta de trabajo que sirva de guía para que la Municipalidad pueda articular sus acciones, y orientar sus recursos, hacia la consecución de objetivos concretos orientados a resolver las problemáticas reales del cantón.

Se pretende que como instrumento guía, este plan aporte orientación a la gestión municipal en un sentido integral, que abarque el ámbito socio-económico, educacional, territorial, ecológico, entre otros, que incluya la coordinación interinstitucional con los entes públicos y privados existentes en el cantón, y la intervención democrática de las personas que habitan las comunidades Upaleñas.

Las decisiones sobre esas condiciones materiales, culturales, institucionales, comunitarias deben ser definidas libremente por los individuos a través de sus organizaciones y grupos, en diálogo con las autoridades e instituciones locales. De ahí que el trabajo metodológico de alineación de este plan con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023 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:

#### 1.2.1 DEFINICIONES DEL CÓDIGO MUNICIPAL QUE ORIENTAN LA FORMULACIÓN DEL PLAN

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

Artículo 3: “La jurisdicción territorial de la municipalidad es el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno local.... El Gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales estarán a cargo del Gobierno municipal (...).” **Fuente:** IFAM. Código Municipal actualizado 2016

En Upala coexisten actores sociales que comparten aspiraciones y metas para el desarrollo tanto individuales como colectivas. De esta forma, no es raro encontrar visiones, objetivos y propuestas que coinciden cuando se trata de definir rutas y alternativas para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Lo mismo se puede decir de las coincidencias en las propuestas institucionales que procuran impactar la realidad del territorio Upaleño desde sus respectivas visiones u orientaciones. Estas coincidencias se convierten en un extraordinario instrumento para desarrollar una planificación estratégica cantonal y municipal que involucra consensos y acuerdos locales para la identificación de opciones de desarrollo comunitario.

En el escenario en que se produjo el proceso de planificación, es igualmente necesario asumir con realismo que entre las personas y grupos existen diferencias e incluso discrepancias profundas en cuanto al desarrollo institucional y que en ocasiones, bloquean las iniciativas para la obtención de acuerdos sociales de relevancia. La planificación estratégica ofrece la oportunidad de propiciar

experiencias prácticas que ayuden a desarrollar una cultura de respeto y negociación entre actores sociales, incluso con visiones e intereses contrapuestos. En los procesos de planificación estratégica se trabaja fundamentalmente en la generación de condiciones para la construcción de acuerdos y consensos prácticos, desde el reconocimiento de la diversidad de cualquier colectivo social.

En el contexto antes señalado, es que se hace fundamentalmente importante poseer un plan estratégico que sea congruente con los lineamientos del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023, sobre todo, porque en Upala se ha entendido que el Plan de Desarrollo es **Un Pacto Social**. (Ver PACTO TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, 2013)

Cuando los diferentes actores institucionales y sociales participan y se comprometen con el proceso de planificación estratégica, tienen mayor conocimiento y motivación por el trabajo diario porque han sido partícipes de las decisiones de cambio que se toman y porque conocen el horizonte de transformación que juntos han diseñado.

La metodología que se utilizó en este esfuerzo fue implementada en este Cantón por primera vez en el 2012 a través del Proyecto *“Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): herramientas para hacer frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica”* mediante un convenio firmado y aprobado por el Concejo Municipal.

La Municipalidad de Upala ya utilizó esta metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo Humano Cantonal que está vigente actualmente y se pensó que es razonable utilizar esas mismas apreciaciones metodológicas, tanto porque demostraron ser muy buenas para los propósitos cantonales, sino también, porque permitirán alinear el PEM 2020 – 2024 con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2013 -2023.

Existe así mismo, una carta de entendimiento entre la Municipalidad de Upala y el Proyecto *“Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): herramientas para hacer frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica”* para utilizar esa metodología de LA INDAGACIÓN APRECIATIVA desde el año 2012.

En síntesis, la orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) – y que se conoce como indagación apreciativa<sup>1</sup> ofrece una ruta para orientar el cambio institucional mediante la participación de los funcionarios clave. Es una invitación a:

**TABLA N° 1 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA**

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

<sup>1</sup> 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 transformación y así direccionar el cambio, es decir proyectar el futuro de manera que logre un desarrollo en concordancia con su naturaleza y con su entorno.

El proceso de planificación que culmina con la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) involucra de manera intencional a la mayor cantidad de actores municipales: Alcaldía, miembros del Concejo Municipal y funcionarios municipales.

## 1.2.2 LOS PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN

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

**TABLA N° 2 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN**

| ACTIVIDADES  | INDICADORES DE GESTIÓN  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  |
|--|---|---|
| Diseño y elaboración de los instrumentos metodológicos de recolección de información de campo.                                   | 21 cuestionarios o matrices de diagnóstico realizados y propuestas definidas  | Matrices llenas y Documentos de análisis elaborados                       |
| Sensibilización de actores y equipo técnico municipal  | 1 reunión individual con los Jefes de Coordinaciones y autoridades realizada durante la primera semana de trabajo   | 21 cuestionarios de diagnóstico Entregados a las Jefaturas                |
| Elaboración de cronograma de trabajo con equipo técnico municipal  | 1 documento con el cronograma de trabajo acordado con el equipo técnico municipal en la primera semana de trabajo   | Lista de asistencia, acta, cronograma, fotografías                        |
| Realización del análisis de situación y pronosis   | 21 instrumentos de diagnóstico y prospección con información fidedigna y de calidad completos   | Fichas de campo con transcripción de información brindada por informantes |
| Elaboración de breve documento síntesis conteniendo los elementos más relevantes del estado de situación y prospectiva municipal | 1 documento síntesis de la información contenida en los 20 instrumentos de análisis de situación y prospectiva  | Documento   |
| Reunión - Taller de validación de análisis de situación y pronosis   | 1 Reunión - taller realizado con funcionarios y autoridades municipales cuyo insumo es el documento de síntesis de estado de situación y prospectiva municipal. | Documento de convocatoria, memoria del taller, fotografías                |
| Formulación de visión, misión, valores y principios alineado con el PDHC 2013 - 2023   | 1 documento con visión, misión, valores y principios institucionales elaborado  | Lista de asistencia, documento  |

| ACTIVIDADES   | INDICADORES DE GESTIÓN  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  |
|---|---|---|
| Formulación de políticas, objetivos y líneas de acción por área estratégica municipal, alineado con el PDHC 2013 - 2023 | 1 documento con políticas, objetivos, líneas de acción por áreas estratégicas municipales   | Documento   |
| Formulación de mecanismos de seguimiento y evaluación   | 3 instrumentos de seguimiento y evaluación - matriz de resumen del PEM, matriz de impactos, matriz de proyección de ingresos - elaborados de acuerdo a directrices del proyecto | Documentos, actas, listas de asistencia.  |
| Formulación del plan de mejora institucional  | 1 documento conteniendo la propuesta del plan de mejora institucional   | Lista de asistencia, documento  |
| Taller de validación del PEM  | 1 taller realizado con funcionarios y autoridades municipales   | Convocatoria, lista de asistencia, presentación power point, memoria, fotografías |
| Redacción final del documento del PEM   | 1 documento completo del PEM  | Documento   |
| Presentación del documento ante el Concejo Municipal y funcionarios/as  | 1 documento impreso y en versión digital entregado al Concejo y a la Alcaldía.  | Documento,  |

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

Uno de los pasos en el curso de la elaboración del Plan Estratégico Municipal, (PEM) fue la aplicación de varios instrumentos de recolección de información (Instrumentos de campo) que recogen información precisa sobre los diferentes Macroprocesos, procesos y subprocesos que articulan el quehacer municipal.

Los instrumentos utilizados para el diagnóstico institucional y la generación de propuestas permiten aprovechar el conocimiento y experiencia de funcionarios municipales sobre la realidad de la gestión municipal actual. También contribuyen a agrupar el análisis, la reflexión y la propuesta que ellos, de manera individual y colectiva – a través de las diferentes técnicas de trabajo que se emplearon- aportaron para diseñar los cambios y estrategias para el fortalecimiento institucional deseado.

El objetivo de la aplicación de estos 21 matrices o instrumentos de campo, permiten analizar los temas más importantes del quehacer de la Municipalidad de Upala con el fin de proponer cursos de acción en el Área Estratégica de DESARROLLO INSTITUCIONAL.

Estos instrumentos fueron diseñados para atender la complejidad de la acción municipal y por tanto se organizaron por áreas estratégicas y por temas como se puede observar en el cuadro siguiente:

TABLA N° 3 LOS INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO

| ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL         | INSTRUMENTO DE CAMPO   | DESCRIPCIÓN   | CONTENIDOS  | INFORMANTES CLAVES                     |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| Desarrollo institucional municipal | Estructura organizativa  | Se trata de conocer cuál es la estructura organizativa vigente en la Municipalidad, que permite la organización de los procesos y líneas de mando   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama actual de la Municipalidad</li> </ul>  | Gestora de Recursos Humanos            |
|                                    | Síntesis de instrumentos de planificación existentes                       | Interesa conocer y ordenar los instrumentos de planificación con que actualmente trabaja la Municipalidad y resumir la información más relevante en una matriz. Posteriormente este material será de apoyo para establecer la alineación entre el Plan Estratégico y estos Planes. Por ejemplo: Plan Regulador, planes estratégicos anteriores, plan de Gobierno 2017 -2020, Plan Vial Quinquenal, Plan desarrollo Territorio Norte – Norte, etc.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión municipal</li> <li>Objetivos</li> <li>Acciones estratégicas</li> <li>Tiempos de ejecución</li> </ul>  | Gestor de Planificación                |
|                                    | Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales | A través de información precisa que debe ser de relativo fácil acceso en todas las municipalidades, se logra un conjunto de datos cuantitativos sobre la situación de los ingresos, gastos y asignación de funcionarios. Estos datos permiten una radiografía estática de la situación presupuestaria municipal. Se complementa con otro instrumento direccionado a buscar la percepción y la explicación por parte de los actores municipales sobre la situación que permite ser descrita con este instrumento que se comenta. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos</li> <li>Distribución del origen de los ingresos</li> <li>Egresos</li> <li>Distribución de los egresos</li> <li>Recursos humanos asignados</li> </ul> | Coordinador de Hacienda y Contabilidad |
|                                    | Consideraciones sobre ingresos municipales                                 | Complementa el instrumento anterior, con un conjunto de preguntas abiertas. Es necesario que todas las preguntas sean respondidas. En caso de que el informante con el que se trabaja no conozca la información o la respuesta, se hará el esfuerzo de obtener la información de otra persona.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recaudación tributaria</li> <li>Transferencias</li> <li>Ingresos propios</li> <li>Tarifa de servicios</li> <li>Patentes</li> </ul>                             | Coordinador de Hacienda                |
|                                    | Consideraciones sobre egresos municipales                                  | También este instrumento complementa la información del instrumento “Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales”. Indaga sobre las vías o mecanismos específicos para la aplicación de los recursos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones generales de los egresos</li> <li>Partidas específicas</li> <li>Otros recursos o renglones de gasto</li> </ul>                                     | Coordinador de Hacienda y Contabilidad |
|                                    | Gestión presupuestaria   | Pretende conocer como es el proceso de formulación presupuestaria, qué capacidad tiene la Municipalidad para lograr los recursos que proyecta. Asimismo, partiendo de que una institución pública no debiera exhibir ni déficit ni superávit, que capacidad de ejecución poseen.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de presupuestación</li> <li>Sistema de gestión de cobro</li> </ul>   | Coordinador de Hacienda                |

| ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL         | INSTRUMENTO DE CAMPO                             | DESCRIPCIÓN   | CONTENIDOS  | INFORMANTES CLAVES  |
|------------------------------------|--|---|---|---|
| Desarrollo institucional municipal |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de ejecución presupuestaria</li> </ul>   |   |
|                                    | Procesos de adquisición de bienes y servicios    | Este es uno de los procesos en los que se presentan más problemas a nivel municipal: tanto en lo que tiene que ver con los procesos licitatorios, el manejo de la normativa existente y la oportunidad con que se logran. Este ha sido un tema considerado como debilidad estructural en el funcionamiento de los gobiernos locales nacionales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</li> <li>• Capacidades técnicas</li> <li>• Condiciones organizativas</li> </ul> | Gestora Proveeduría                                       |
|                                    | Procesos de gestión de proyectos municipales     | El proceso de gestión de proyectos involucra varias fases que van desde descubrir y conceptualizar las necesidades y tareas municipales, los estudios de pre y factibilidad, las etapas de los proyectos y su financiamiento, la capacidad de seguimiento y evaluación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formulación y ejecución</li> <li>• Condiciones técnico-administrativas</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>                | Enlace Comunal.<br>Encargada Oficina de la Mujer          |
|                                    | Gestión del recurso humano                       | Se refiere a las características del equipo humano de funcionarios y autoridades, su formación y concordancia con las áreas funcionales hasta razones de índole administrativa, de control y transparencia en el desempeño. También interesa rastrear las oportunidades y acciones para potenciar sus capacidades                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Condiciones de desarrollo</li> </ul>   | Gestora Recursos Humanos                                  |
|                                    | Coordinación interinstitucional e intermunicipal | Compete a los gobiernos locales propiciar esta coordinación interinstitucional y darle seguimiento. Se trata de recoger información de cómo se ha venido operando en esta tarea y como se puede potenciar a través de un Plan de Coordinación Interinstitucional para el Desarrollo Humano Local.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional</li> </ul>   | Dirección Administrativa y Alcaldía                       |
|                                    | Infraestructura municipal                        | Se refiere a las condiciones físicas y tecnológicas que ofrece la municipalidad para el trabajo de sus funcionarios y para la atención al Servicio al Ciudadano cuando visita la municipalidad para algún trámite o servicio.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interconectividad</li> <li>• Edificios</li> </ul>  | Coordinador Desarrollo Urbano<br>Encargado de Informática |
|                                    | Sistema de transparencia                         | La eficiencia, la probidad, el control o rendición de cuentas debe establecerse con claridad y temporalidad definida. También están una serie de normativas vigentes a las cuales la Municipalidad debe dar respuesta satisfactoria.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de transparencia y anticorrupción</li> <li>• Cumplimiento de autoridades</li> </ul>  | Alcaldía<br>Gestor de Planificación                       |

| ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL        | INSTRUMENTO DE CAMPO                                    | DESCRIPCIÓN  | CONTENIDOS  | INFORMANTES CLAVES   |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
|                                   |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de Cuentas</li> </ul>  |  |
|                                   | Vínculos entre instancias municipales                   | El desarrollo técnico es tan importante como el desarrollo político municipal. Es fundamental rastrear la relación política y funcional entre las diversas autoridades y sus órganos colegiados  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concejo Municipal</li> <li>• Concejos de Distrito</li> <li>• Alcaldía</li> </ul>   | Alcalde<br>Concejo Municipal   |
| <b>Equipamiento cantonal</b>      | Equipamiento para servicios locales de calidad          | Interesa rastrear la iniciativa y calidad de respuesta institucional para que las condiciones para la educación, la salud, la recreación, etc. del cantón posea una estructura decorosa, con cobertura y buena dirección.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de infraestructura para servicios de calidad</li> </ul>  | Coordinador desarrollo Urbano<br>UGSE  |
| <b>Política social local</b>      | Instrumento de campo # 17 de política social local      | Las condiciones del desarrollo de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combate a la pobreza</li> <li>• Inclusión de grupos poblacionales</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Vivienda y espacios públicos</li> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Identidad y cultura</li> <li>• Recreación y deporte</li> </ul> | UGSE. Encargada Oficina de la Mujer  |
| <b>Desarrollo económico local</b> | Instrumento de campo # 18 de desarrollo económico local | Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están muy relacionadas con las políticas de desarrollo económico.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Emprendedurismo</li> <li>• Inversión</li> <li>• Comercio y servicios</li> <li>• Seguridad ciudadana</li> </ul>   | UGSE<br>Alcaldía   |
| <b>Servicios públicos</b>         | Instrumento de campo # 19 de servicios públicos         | Se trata de tener indicadores y opiniones sobre la calidad, cobertura y oportunidad de los servicios municipales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos básicos</li> </ul>  | Coordinador desarrollo Urbano  |
| <b>Infraestructura vial</b>       | Instrumento de campo # 20 de infraestructura vial       | La Municipalidad tiene responsabilidad directa sobre parte del desarrollo infraestructural del cantón y sobre otra parte tiene la responsabilidad y la potestad de ejercer control y coordinación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura accesible</li> <li>• Espacios públicos</li> <li>• Infraestructura vial</li> </ul>  | Coordinador y Asistente Departamento Unidad Técnica de Gestión Vial.<br>Departamento Desarrollo y Control Urbano |

Los instrumentos diseñados anteriormente abarcan la totalidad de los ítems contenidos en el IGM y e incluso amplia los tópicos de análisis diagnóstico hacia otros ítems aun no contemplados en el mencionado Índice.

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

El presente Plan Estratégico Municipal de Upala 2020 – 2024 fue posible formularlo gracias al aporte brindado por las siguientes personas:

**TABLA N° 4 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TECNICO MUNICIPAL**

| PERSONA                     | FUNCIÓN                                 |
|-----------------------------|---|
| Aura Yamileth López Obregón | Alcaldesa                               |
| Wilson Espinoza             | Primer Vicealcalde                      |
| Jorge Mario González        | Segundo Vicealcalde                     |
| Juan Amador Arley           | Coordinador de Hacienda Municipal       |
| Leonardo Mora Mora          | Coordinador Desarrollo y Control Urbano |
| Diego Mora Jiménez          | Gestor Ambiental                        |
| Jason Montoya Ramírez       | Gestor de Catastro                      |
| Jehudy Cajina G.            | Gestor de Servicios Informáticos        |
| Filena Urbina Cubero        | Coordinadora Administrativa             |
| Sandra Álvarez Zamora       | Unidad Socio Educativa                  |
| Alberto Villalobos Méndez   | Contador                                |
| Johanna Cerdas Escamilla    | Gestora de Recursos Humanos             |
| Jerlin Villalobos           | Asistente UTGV                          |
| Jorge Cabezas               | Gestora de Enlace Comunal               |
| Jorge Mike Zamora López     | Administrador Acueducto Municipal       |
| Javier Villalobos Villegas  | Gestor Oficina de Planificación         |

## CAPITULO II. BREVE ANÁLISIS DEL ENTORNO MUNICIPAL

### 2.1 INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

Los gobiernos locales costarricenses, durante la última década han mostrado mejoramiento en sus niveles de gestión, producto de la utilización de mejores prácticas de gestión. Sin embargo, son todavía débiles tanto en su incidencia política como en la gestión de sus tareas. Esas flaquezas se convierten en atenuantes que limitan el desarrollo local. En esta perspectiva, el fortalecimiento político y funcional de la Municipalidad es de vital importancia. Superar estas vulnerabilidades es una necesidad para que los gobiernos locales, asuman su papel de animador, guía y ejecutor –en lo que le corresponda- de las estrategias y acciones para el desarrollo cantonal. Es urgente avanzar en la capacidad de gestión municipal así como en la coordinación interinstitucional.

En Costa Rica las personas y comunidades nos reconocemos en nuestras diferencias étnicas, culturales, lingüísticas y de género; y aspiramos a que esos elementos sean factores de fortaleza, riqueza y desarrollo y nunca más fuente de pobreza y marginación. El reconocer estas realidades propone la urgente necesidad de democratizar la vida política local e incorporar en las estrategias los enfoques inclusivos y de derechos humanos.

En la actualidad ya no es suficiente que las Municipalidades se reduzcan a un rol de prestación de servicios. Se espera de ellas un papel más protagónico en el desarrollo humano de sus cantones.

Y ¿Cómo entender este protagonismo?

- Que su acción sea guiada por una visión de futuro
- Que se definan estrategias y acciones estratégicas claras, coherentes y articuladas en el corto, mediano y largo plazo.
- Que sean capaces de articular y coordinar los recursos nacionales, regionales y locales que inciden en el desarrollo de sus territorios.
- Que desarrollen una capacidad de comunicación entre el gobierno local y la sociedad civil. 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 concerta la ciudadanía.

Es decir, que las municipalidades sean agentes activos, con liderazgo, en la generación de los cambios necesarios para lograr las nuevas rutas trazadas para el desarrollo humano cantonal –que se encuentran plasmadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.

En agosto del 2020 se han cumplido casi una década de aplicación, por parte de la Contraloría General de la República (CGR) del Índice de evaluación de la gestión municipal (IGM). Dicho índice tiene como propósito que cada gobierno local disponga de una representación confiable de su desempeño y que además sea fuente para la rendición de cuentas ante la ciudadanía.<sup>2</sup>

El IGM comprende 61 indicadores relacionados con cinco ejes: el desarrollo y gestión institucional; la planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; la gestión de desarrollo ambiental; la gestión de servicios económicos (gestión vial) y la gestión de servicios sociales. Ver recuadro siguiente:

---

<sup>2</sup> Paráfrasis “Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): herramientas para hacer frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica”

| INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL | EJES DE EVALUACIÓN  | CONTENIDO: 61 INDICADORES  |
|-----------------------------|---|--|
|                             | Desarrollo y gestión institucional                            | Gestión financiera, control interno, contratación administrativa, sistemas de información, recursos humanos, |
|                             | Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas | Planificación, participación ciudadana, rendición de cuentas.  |
|                             | Gestión del desarrollo ambiental                              | Recolección de residuos, depósito y tratamiento de residuos, aseo de vías y sitios públicos.                 |
|                             | Gestión de servicios económicos                               | Gestión vial   |
|                             | Gestión de servicios sociales                                 | Mantenimiento de parques y zonas verdes, atención de servicios y obras sociales                              |

**Fuente:** Contraloría General de la República (CGR). División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Servicios para el Desarrollo Local. Evaluación de la Gestión Municipal. San José, Costa Rica 2018.

### ¿Por qué es importante?

Los temas objeto de evaluación con base en los 61 indicadores que constituyen el IGM, resultan esenciales por cuanto son aspectos normativos y técnicos relativos a la gestión de todas las municipalidades del país. Los resultados obtenidos en cada periodo y su comparación con periodos anteriores, se convierten en insumos para la toma de decisiones y el accionar de un gobierno local, que promueva la satisfacción constante de las necesidades de la comunidad conforme lo dicta el ordenamiento jurídico. (CGR. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Servicios para el Desarrollo Local. Evaluación de la Gestión Municipal. San José, Costa Rica 2018.)

La calificación promedio de las 81 municipalidades evaluadas con el IGM-2018 fue de 65,47 puntos de 100 posibles. Entre los años 2017 y 2018 el índice general aumentó en 4,91 puntos, mientras que para el periodo comprendido entre 2016 y 2017 el aumento fue 6,17 puntos (...). Si bien, la calificación promedio de las 81 municipalidades exhibe pequeños avances, e inclusive los resultados del IGM 2018 reflejan su puntuación más elevada. Lo cierto es que, para ninguno de los años evaluados, el sector municipal ha logrado conseguir una nota superior a los 70 puntos.

A nivel específico 25 municipalidades obtuvieron una nota superior a los 70 puntos, en tanto, las 56 restantes no logran aprobar la evaluación IGM-2018. Cabe mencionar que desde la primera emisión del IGM en el año 2011, se identificó un total de 54 gobiernos locales –de manera reiterada– han registrado para cada uno de los periodos evaluados un resultado inferior a 70 puntos en su calificación final.

En el citado informe, Resultados del Índice de Gestión Municipal para el periodo 2018, La Contraloría General de la República concluye: De las 14 áreas evaluadas con el IGM (...), 9 se encuentran con calificaciones promedio inferiores a los 70 puntos, lo cual evidencia desafíos en materia de gestión de residuos sólidos planificación, participación ciudadana, control interno y atención de servicios y obras sociales que requieren ser prioritariamente atendidas por las corporaciones municipales. (Resultados del Índice de Gestión Municipal Resultados del periodo 2018. Contraloría General de la República Decimocuarto Informe Julio, 2019)

Además, advierte la CGR, que es necesario que los gobiernos locales asuman con especial atención las áreas con mayor rezago que se muestran en cada resumen institucional y se efectúe la revisión de sus procesos internos. De corresponder y apegados al marco normativo, también se actualicen los instrumentos mínimos que debe contar para su gestión. Los jerarcas deben analizar de manera detenida los resultados del Índice de Gestión Municipal (IGM) y ejecutar planes de acción para fortalecer los procesos municipales, que permitan brindar servicios de manera eficaz, eficiente y promover diversos mecanismos de participación ciudadana y transparencia en la gestión. Se insta a los gobiernos locales a revisar y mejorar el proceso interno realizado para la recopilación, digitación y validación de la información que se suministra mediante los expedientes del Índice de Gestión Municipal, de tal forma que se garantice la confiabilidad y exactitud de las respuestas, la vigencia de los documentos aportados y se refleje una calificación razonablemente acorde con la gestión realizada en cada gobierno local. (Resultados del Índice de Gestión Municipal para el período 2018, de la Contraloría General de la República)

### 2.1.1 LA MUNICIPALIDAD DE UPALA EN EL INDICE DE GESTIÓN MUNICIPAL

Seguidamente se presentan los resultados del Índice de Gestión Municipal de la Municipalidad de Upala para los años 2011 – 2018. Como puede apreciarse en el cuadro siguiente, se nota un crecimiento sostenido en cuanto a la puntuación alcanzada hasta el 2015. Luego hay un descenso abrupto de casi 20 puntos para el 2016 y se estabiliza cercano a los 45 puntos para los años siguientes, 2017 y 2018 respectivamente.

**Cuadro N° 1. Municipalidad de Upala, comportamiento histórico del Índice de Gestión Municipal  
Años 2011 - 2018**

| Año          | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Calificación | 40,1 | 43,5 | 40,1 | 53,1 | 58,2 | 39,9 | 44,9 | 45,9 |

Fuente: Elaboración Propia con datos de los Informes IGM de la CGR, 2011 - 2018

Es valioso señalar, que el desempeño de la institución mejoró en el Ranking Nacional en el primer quinquenio analizado. Así mismo, es importante resaltar que en la evaluación del 2015 la CGR sitúa a la Municipalidad de Upala en el puesto 45 de la tabla muy cerca del promedio nacional. A nivel de la provincia, la Municipalidad de Upala se situó en el puesto 9 y a nivel de la región en el segundo lugar. Lo importante de estos resultados es que advierten que se mejoró a un ritmo sostenido, pero que hay muchas opciones de mejora en todas las áreas del quehacer institucional.

Puede observarse asimismo, que la Municipalidad de Upala, ha ido mejoró hasta alcanzar una calificación de casi sesenta puntos (58,20) para el 2015. Esa realidad demuestra que esta institución ha experimentó un cambio hacia la mejoría, relativamente bueno en el nivel de gestión.

Ese señalamiento es importante, toda vez que revela que el avance fue producto de un proceso que le ha permitió a la institución aprender, madurar y prepararse para afrontar nuevos retos. No obstante la caída en el 2016 señala una ruptura del proceso de crecimiento y la explicación tiene que ver con la planificación.

Para mostrar gráficamente lo expuesto, los datos pueden verse en el gráfico siguiente que narra esa realidad que deja a la municipalidad casi al mismo nivel en que estaba en el 2011 cuando no había planificación. (Ver Gráfico N° 1)



**Fuente:** Elaboración Propia con datos de los Informes IGM de la CGR, 2011- 2018

Después del 2015, las autoridades institucionales decidieron abandonar los planes: Plan de Desarrollo Humano, Plan Estratégico Municipal, Plan de Desarrollo Territorial y sobre todo, se descuidó el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo que se venció y no se hizo otra vez.

Esa situación de desvincularse de la planificación participativa dejó a la administración de la Municipalidad de Upala casi a la deriva y resolviendo el día a día, lo que favoreció a que casi todas las áreas del quehacer municipal quedaran como en una especie de caos donde los rumbos de acción cambiaba según la voluntad del jerarca y sus asesores.

La institución vivió momentos muy complejos durante los últimos tres años del análisis (2016, 2017, 2018 y 2019). El primero de ellos fue abandonar la planificación, luego el paso del Huracán Otto que sacó a todas las instituciones de su curso y después siguieron una serie de malos procesos administrativos que terminaron con pérdida de información valiosa por falta de respaldos, cierre de la página web, improbaciones presupuestarias, desaparición del departamento equidad social (UGSE), contrataciones administrativas que generan dudas y hasta suspensiones de funcionarios por supuestas malas prácticas de gestión.

A groso modo esas son las principales causas del retroceso, pero también hay otras áreas de gestión que se mantuvieron constantes como disposición de residuos, acueducto.

### **2.1.2 PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN SEGÚN EL INFORME DFOE-DL-SPG-00003-2020**

En el año 2020 la Contraloría General de la República realizó un estudio a 10 Municipalidades para conocer la definición e implementación de mecanismos de prevención de la corrupción en las municipalidades. En dicho estudio, se aplicó una herramienta de medición que contiene cinco pilares y 63 preguntas constituidas por temáticas referentes a la cultura organizacional, la participación ciudadana y rendición de cuentas, el acceso a la información, los mecanismos de control interno y acciones de prevención en tiempos de emergencia. (INFORME DE SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN PÚBLICA ACERCA DE LA PREVENCIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN(...) DFOE-DL-SPG-00003-2020)

Dentro de las 10 municipalidades evaluadas se encuentra el Gobierno Local de Upala, a la que se le evaluó según los criterios que se mencionaron en el párrafo anterior en las siguientes temáticas:

1. Cantidad de denuncias recibidas en la CGR durante 2018-2019
2. Ciclo para administrar los riesgos de corrupción
3. Herramienta de evaluación sobre la prevención del riesgo de corrupción
4. Niveles de logro
5. Nivel de logro general
6. Calificación porcentual obtenida por las municipalidades
7. Pilar 1 Cultura organizacional
8. Pilar 2 Rendición de cuentas y participación ciudadana
9. Pilar 3 Acceso a la información y uso de tecnologías
10. Pilar 4 Mecanismos de control
11. Pilar 5 Acciones de prevención de riesgos antes emergencias

De conformidad con los resultados de la evaluación realizada en la municipalidad de Upala, la CGR concluye que la institución presenta un débil desempeño en la identificación e implementación de acciones orientadas a la prevención de la corrupción en áreas y procesos institucionales susceptibles y vulnerables y que deben ser atendidos.

Los hallazgos incrementan los riesgos de que ocurran actuaciones contrarias a la ética, la integridad y a las normas por parte de los funcionarios. Además podría ocasionar desconfianza en la población y de posibles actos irregulares en contra de los bienes y recursos financieros municipales. Todo esto en detrimento de la transparencia institucional, del logro de los objetivos institucionales y del bienestar de los ciudadanos. (Paráfrasis DFOE-DL-SPG-00003-2020)

Además, el estudio concluye que se evidencia que la municipalidad de Upala no está preparada para gestionar de manera integral y efectiva, las acciones y buenas prácticas direccionadas a enfrentar la corrupción, lo cual ha incidido en esa realidad, factores preponderantes como la ausencia de una cultura organizacional enfocada en la prevención, a partir de la existencia de un Código de Ética y del liderazgo y compromiso de funcionarios para coordinar acciones preventivas. (Paráfrasis DFOE-DL-SPG-00003-2020)

Entre las recomendaciones que la CGR hace, se incluye lo siguiente:

La Contraloría General, motiva a las autoridades jerárquicas y subordinados de la municipalidad para que asuman con responsabilidad, compromiso y esfuerzo, la tarea de crear, ajustar y fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción, ante los entornos cambiantes y de alta incertidumbre, donde se promueva de esa manera, el buen uso de los bienes y recursos y la prestación eficiente de los servicios municipales, en procura de lograr los objetivos institucionales, el bienestar ciudadano, la transparencia institucional y el fomento de la buena gobernanza. (Paráfrasis DFOE-DL-SPG-00003-2020)

Finalmente, se motiva a la municipalidad de Upala a que realice procesos de auto-mejora donde se identifiquen los factores puntuales que se deben fortalecer y se adopte el uso de buenas prácticas enfocadas a la prevención de la corrupción. También, impulsar el aprendizaje en los gobiernos locales a partir de los resultados del informe, con el propósito de fortalecer y acrecentar los conocimientos y destrezas de los funcionarios a cargo de estas actividades. . (Paráfrasis DFOE-DL-SPG-00003-2020)

En el presente plan se incorpora al Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) como instrumento para identificar y atender los riesgos de corrupción y demás riesgos institucionales.

**El SEVRI** se entenderá como Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (**SEVRI**) al conjunto organizado de componentes de la Institución que se interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes, con el fin de tomar las medidas correctivas.

### 2.1.3 BREVE RESEÑA SOBRE LAS ESTRATEGIAS DEL ENTORNO QUE INFLUENCIAN EL PRESENTE PLAN

El apartado del análisis del entorno en la elaboración de una estrategia siempre es de vital importancia, dado que no podemos asumir que vivimos solos o que vivimos en una isla sin comunicación con el mundo que nos rodea.

La idea de incluir esta reseña es para intentar graficar un poco, cómo afectan algunas estrategias que se han producido recientemente en el país y que han surgido de las necesidades nacionales en algunos temas, y otras estrategias se han creado producto de obligatoriedad que imponen la firma de tratados internacionales multilaterales. El objetivo de estos párrafos no es analizar esos tratados, sino hacer una mención rápida a algunos de los planes de largo plazo que se han elaborado en Costa Rica en los últimos años y que influyen directa o indirectamente en los que se planifique en Upala.

1. **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.** Esta agenda plantea 17 **Objetivos de Desarrollo Sostenible** con 169 metas.
2. **Acuerdo de París, Firmado 22 de abril de 2016 para celebrar el Día de la Tierra:** Es un acuerdo dentro del marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático que establece medidas para la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI).
3. Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016 – 2030.
4. Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones públicas 2018 – 2022.
5. Plan Nacional de Descarbonización 2018 - 2050. Decreto Ejecutivo N° 41561-MP-MINAE.
6. Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNA) 2018-2030. Decreto Ejecutivo N° 41091-MINAE.
7. Plan de Desarrollo Regional Región Huetar Norte, 2030.

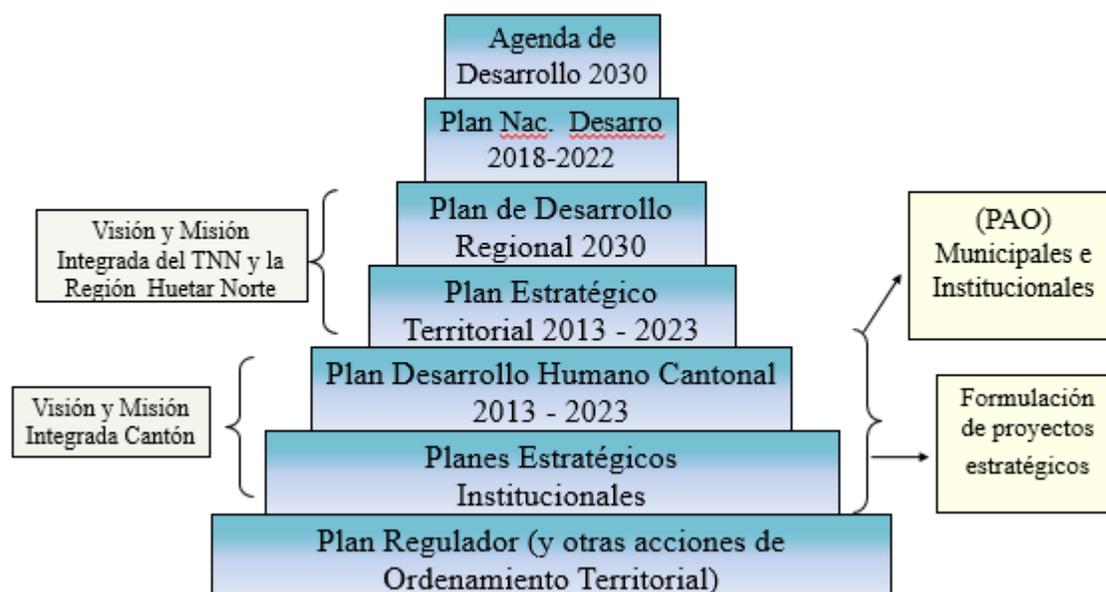
Tanto en el entorno nacional como internacional se firman acuerdos y se crean instrumentos para encausar el desarrollo, y estos, de una forma u otra afectan los procesos de planificación local que deben encausar el aterrizaje de esas grandes políticas públicas nacionales a lo local. Sin duda alguna la herramienta más exitosa para lograr “esa tropicalización” es la Planificación Estratégica que permite amortiguar el impacto de las políticas públicas en lo local. Las políticas públicas nacionales muchas veces omiten detalles que corresponden a las realidades locales y que por su naturaleza nacional no guardan relación con las demandas ciudadanas cantonales.

En ese escenario de cambios constantes es donde surge la planificación estratégica local que parte de las necesidades ciudadanas territoriales en un ejercicio que tiene como propósito partir de las demandas de la base con el fin de elevarlas a los niveles regionales y nacionales para buscar solución a los problemas. De esta manera, la planificación estratégica procura armonizar las políticas públicas nacionales que son definidas en lo más alto de la pirámide para implementarse en lo local, con las demandas ciudadanas que son definidas en lo local para buscar la solución en lo más alto de la pirámide.

Esa búsqueda de hacer converger las políticas públicas nacionales con las demandas ciudadanas cantonales produce un conflicto que pocas veces se entiende desde el gobierno central, debido a que sus intereses y prioridades en muchas ocasiones no coinciden con las prioridades ciudadanas.

La municipalidad de Upala procura suavizar el conflicto entre lo local y lo nacional mediante la armonización de los planes nacionales, regionales y los planes locales, tal y como se muestra en la siguiente figura:

## Figura N° 1. Municipalidad de Upala, Sistema de Planificación Multinivel



Fuente: Elaboración propia. Oficina de Planificación

### 2.2 MARCO LEGAL

La elaboración de un Plan Estratégico Municipal está ampliamente sustentada, desde el punto de vista jurídico, en un conjunto de leyes que regulan el deber de formulación del mismo, y que además incorporan varios conceptos novedosos en materia de gestión local, tales como el establecimiento de políticas públicas y la equidad de género, derechos humanos, entre otros.

Básicamente, el sustento legal para el Plan Estratégico se encuentra en el Código Municipal, Ley N° 7794, publicada en La Gaceta N° 94 del 18 de mayo de 1998 y reformada mediante Ley N° 8679, del 12 de noviembre del 2008, de las cuales se citan a continuación los principales artículos en los que se respalda la formulación del Plan, las políticas públicas y los conceptos de igualdad de género.

En relación con la obligación y potestades para la elaboración y aprobación del plan, la Ley 7794 establece roles y atribuciones tanto para el Concejo Municipal, como para el Alcalde. En el caso del Concejo Municipal, el artículo 13 establece:

**“Artículo 13.- Son atribuciones del concejo:**

- a) Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, conforme al programa de gobierno inscrito por el Alcalde Municipal para el periodo por el cual fue elegido y mediante la participación de los vecinos.
- c) Dictar los reglamentos de la Corporación, conforme a esta ley.
- d) Organizar, mediante reglamento, la prestación de los servicios municipales.
- 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. (Fuente: IFAM. Código Municipal actualizado 2016)

En lo que compete al Alcalde, esta misma Ley en su artículo 17, indica:

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. Este debe incorporar la perspectiva de género, el enfoque de derechos humanos y el principio de no discriminación por motivos de sexo o por cualquier otra condición. Este programa de gobierno deberá ser difundido a las diferentes organizaciones y a las personas vecinas del cantón. [...]

g) Rendir Cuentas a los vecinos del cantón (...) Dicho informe debe incluir los resultados de la aplicación de las políticas para la igualdad y la equidad de género. [...]

o) Fiscalizar y garantizar que la municipalidad cumpla con una política de igualdad y equidad entre los géneros acorde con la legislación existente adoptada por el Estado, mediante el impulso de políticas, planes y acciones a favor de la equidad e igualdad entre los géneros.

p) Impulsar una estrategia municipal para la gestión del desarrollo que promueva la igualdad y equidad de género tanto en el quehacer municipal como en el ámbito local, con la previsión de los recursos necesarios." Fuente: IFAM. Código Municipal actualizado 2016

Es importante hacer notar que en estos dos artículos citados, se hace referencia también a la equidad de género y establecimiento de políticas públicas, específicamente en el inciso a) del artículo 13, e igualmente es referenciado en el artículo 17, en los incisos g), o) y p).

Asimismo, la referencia al concepto de políticas públicas se complementa en la reforma efectuada mediante la Ley 8679, con base en la cual el artículo 4, incisos g), h) e i) solicitan (el destacado no es del original):

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:

[...]

g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.

h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.

i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género." Fuente: IFAM. Código Municipal actualizado 2016

**TABLA N° 5 NORMAS QUE TIENEN INCIDENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LOCAL**

| AÑO  | NORMATIVA  | SÍNTESIS  |
|------|--|---|
| 1991 | Normativa para el funcionamiento de los Concejos Municipales de Distrito | A ciertos territorios alejados de la cabecera cantonal, se les otorga autonomía funcional propia. Existen 8 Concejos Municipales de Distrito en la actualidad |
| 1995 | Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles                                  | Se le transfiere a las municipalidades el cobro y los ingresos generados por los impuestos de bienes inmuebles  |

| AÑO  | NORMATIVA  | SÍNTESIS   |
|------|--|--|
| 1998 | Reforma al Código Municipal  | Refuerza la autonomía municipal, la elección directa y diferida de alcaldes y concejos de distrito, la integración del mecanismo de reelección inmediata<br>Particularmente importante es anotar que el Código Municipal del 98 establece la formulación del Plan de Gobierno del Alcalde Electo, las políticas de desarrollo por el Consejo Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal, estos dos en función del Programa de Gobierno de la Alcaldía Electa. Asimismo la reforma incorpora mecanismos o procesos formales de participación ciudadana (Cabildo, Referendos, plebiscitos, etc.)  |
| 1998 | Ley de control de partidas específicas con cargo al presupuesto nacional               | Gira recursos financieros públicos a través de las municipalidades, mediante decisión de los Concejos de Distrito.   |
| 1999 | Voto 5445 de la Sala Constitucional  | Refuerza la autonomía municipal. Las competencias abarcan ámbitos organizativos, administrativos, técnicos, económicos, jurídicos, de cooperación, planificación, gestión de la participación ciudadana, de negociación, cooperación y establecimiento de acuerdos o convenios con otras entidades u organizaciones.   |
| 2000 | Ley de simplificación y eficiencia tributaria  | Asigna a las municipalidades recursos para reparación y mantenimiento de caminos   |
| 2001 | Reforma al artículo 170 de la Constitución Política                                    | Autoriza al gobierno a trasladar de manera progresiva un monto no inferior al 10% del Presupuesto Ordinario de la República a las municipalidades  |
| 2002 | Modificación al Código Municipal que rige desde el 27 de abril de 1998.                | Se eligen por primera vez, en el mes de diciembre, las Alcaldías por voto popular  |
| 2006 | Reforzamiento de las auditorías municipales  | La Contraloría General de la República transfiere a las auditorías municipales las competencias desempeñadas por la Contraloría General de la República  |
| 2006 | Comisión legislativa de Asuntos Municipales y Descentralización                        | Se crea primeramente como comisión especial y luego como Comisión Permanente de la Asamblea Legislativa para dinamizar la descentralización y el fortalecimiento municipal   |
| 2008 | Política de descentralización  | El Poder Ejecutivo se compromete con avanzar en la descentralización, el fortalecimiento municipal y el desarrollo local   |
| 2009 | Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local (L-1-2009-CO-DFOE)  | La Contraloría General de la República emite una resolución donde establece las directrices para que la planificación de largo, mediano y corto plazo municipal este en concordancia con una estrategia de desarrollo local concertada con la ciudadanía.  |
| 2010 | Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades | Ley que norma la modificación al Artículo 170 de la constitución acordada en el 1994, relativo a elevar la transferencia del gobierno central al régimen municipal del 10% del Presupuesto Nacional en un período de 7 años.<br>Dicha ley en el artículo 14 establece:” Los municipios y sus organizaciones sociales accedan a la información pública municipal y fiscalicen la inversión de los fondos públicos “, esto es, abre espacios concretos a la participación ciudadana.<br>También dicha ley en el artículo 16 regla sobre la participación ciudadana en materia presupuestaria y abre un camino para: a) Democratizar las decisiones en torno a los proyectos municipales b) Empoderar a los municipios en la formulación y preparación del presupuesto municipal. C) Fortalecer los procesos de autogestión local y asegurar la participación efectiva de las comunidades en la identificación y selección de los proyectos, d) Propiciar un balance adecuado entre el número e importancia de los proyectos por barrio o distrito. |

| AÑO           | NORMATIVA   | SÍNTESIS  |
|---------------|---|---|
|               |   | El artículo 15 por su parte señala: “La Alcaldía, con al menos tres meses de anticipación a la formulación del proyecto de presupuesto al concejo municipal, invitará a los munícipes y a sus organizaciones a emitir su parecer con respecto a la cartera de proyectos a ejecutar por el gobierno municipal y el presupuesto para cumplirlos. Las opiniones de los ciudadanos deberán sistematizarse y ponerse en conocimiento del concejo municipal en un informe técnico”<br>Es la normativa más específica sobre presupuestos participativos, hasta el momento. |
| 2010          | Ministerio de la Descentralización y Gobiernos Locales  | A partir de mayo se ha creado como Ministerio sin Cartera, con base en el artículo 23 de la Ley General de la Administración Pública,   |
| 2012, mayo    | Ley de licores  | Se trata de una reforma a la vieja ley de 1936 la cual procura eliminar el mercado negro de las patentes de licores y otorgarle mayor control a los ayuntamientos para la autorización de estos permisos  |
| Nov. del 2015 | Ley 9329. Ley Especial para la Transferencia de Competencias Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal | La finalidad de esta Ley es transferir a los gobiernos locales la atención plena y exclusiva de la red vial cantonal  |
| Dic. del 2018 | Ley 9635. Fortalecimiento de las Finanzas Públicas  | Es una Ley muy amplia que versa sobre la temática de impuestos, pero también sobre temas de autonomías institucionales, sistemas de evaluación del desempeño, presupuestos públicos y hasta temas constitucionales, entre otros.  |
| 2020          | Decretos y Leyes sobre la Pandemia causada por el COVID-19.   | Son Decretos del Poder Ejecutivo, leyes y reformas aprobadas por la Asamblea Legislativa que se han producido como respuesta para para atender los efectos causados por la pandemia provocada por el Coronavirus que causa la enfermedad infecciosa del COVID-19.   |

**Fuente:** Oficina de Planificación Municipalidad de Upala: “Planes de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM): herramientas para hacer frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica” 20013 - 2023

En función del rol que le corresponde cumplir a los gobiernos locales, desde hace varios años, la Municipalidad de Upala inició un trabajo sistemático que abordó los procesos de planificación de la Institución y del Cantón. El Proceso estratégico abarcó la realización de tres planes estratégicos muy amplios que son el Plan Estratégico Municipal 2012-2017, el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2013-2023 y el Plan Estratégico Integral del Territorio Norte – Norte 2013-2023. Paralelo a este enorme trabajo, se inició también el ordenamiento y definición del proceso de planificación interna que ha venido a ordenar de manera más esquemática la forma de abordaje del quehacer de los departamentos y de la institución en general.

El trabajo realizado en el área de planificación, poco a poco ha venido obteniendo y consolidando productos que vienen a fortalecer la identidad de la institución a lo interno, en el ámbito cantonal, territorial, regional y también en el concierto nacional donde los éxitos cosechados en materia de planificación han posicionado una imagen muy positiva de Municipalidad de Upala en la esfera institucional.

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

De esta forma, la Municipalidad de Upala se ha venido cumpliendo con esta normativa a la que se hace referencia en este documento.

### 2.2.1 NORMATIVA SOBRE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

- ✓ Constitución Política de la República
- ✓ Código Municipal
- ✓ Leyes de Administración Financiera y Presupuestos Públicos
- ✓ Ley Orgánica del Ambiente
- ✓ Ley de Planificación Urbana y la Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre, ambas de gran relevancia en materia de ordenamiento territorial a través de planes reguladores y reglamentos conexos. En materia de ordenamiento territorial la normativa claramente establece la concordancia que debe existir con planes y directrices nacionales.
- ✓ Ley de Construcciones que señala a las municipalidades como las encargadas de que las ciudades y demás poblaciones reúnan las condiciones necesarias de seguridad, salubridad, comodidad y belleza en sus vías públicas y en los edificios y construcciones
- ✓ Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria y el Reglamento al artículo 5, inciso b relativo a la Inversión Pública en la Red Vial Cantonal. Allí se establece que las Juntas Viales Cantones deben formular planes de mediano y corto plazo en concordancia con los compromisos municipales y la política nacional en materia de obras públicas.
- ✓ Ley de Control Interno
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General de la República
- ✓ Lineamientos sobre la Planificación del Desarrollo Local de la Contraloría General de la República (CL-2009-CO-DFOE): incluyen varias disposiciones aplicables a la presentación y contenido de los planes operativos anuales municipales, complementadas con un resumen de conceptos que aporta elementos para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, la valoración de propuestas sobre objetivos y metas y su establecimiento efectivo, el desarrollo de instrumentos de medición de resultados y la correspondiente evaluación de desempeño. Las disposiciones emanadas de estos Lineamientos, coadyuvan en el tema de la planificación, dado que exigen la realización de acciones específicas para coordinar, vincular, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas de cada municipalidad.
- ✓ Ley de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades
- ✓ La ley de Transferencia de Competencias, por ejemplo, hace señalamiento expreso en esa materia, situación que también ocurre con la directriz L-1-2009-CO-DFOE de la Contraloría General de la República (CGR)

Es así, entonces como el presente (PEM) guarda relación con los Lineamientos Generales sobre Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de República, en torno a su ámbito de aplicación, alcances, objetivos, principios, valores y productos, por lo que la metodología utilizada para la elaboración del plan, el contenido y temas de fondo sobre los que versa, han sido elaborados cuidadosamente para garantizar que todo el proceso de planificación estratégica de la Municipalidad de Upala, sea sano desde el punto de vista normativo.

En la coyuntura actual, es sustancialmente relevante fortalecer la capacidad institucional en torno a los procesos de planificación del desarrollo, así como progresar en la profesionalización y capacitación del cuerpo técnico que le da soporte a estos procesos a nivel de Upala.

### CAPITULO III. SITUACIÓN ACTUAL Y PROSPECTIVA MUNICIPAL

Se realizó un ejercicio sistemático y participativo de estudio interno 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 2020 - 2024.

Cabe destacar, que las personas que más conocen la realidad de la Municipalidad de Upala son sus funcionarios<sup>3</sup> y funcionarias, por lo que la información que se presenta en este apartado es de calidad y muy precisa debido a que las personas que actuaron como informantes son las personas que laboran en la institución que son funcionarios clave y que además están a cargo de algún proceso o subproceso. Se tiene entonces, información muy valiosa de naturaleza cuantitativa y cualitativa que será de utilidad en la determinación de los cursos de acción venideros.

Las áreas estratégicas municipales sobre las cuales se hace este análisis son las siguientes:

**TABLA N° 6. ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES**

| ÁREA ESTRATÉGICA <sup>4</sup>                 |
|---|
| 1. DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL         |
| 2. EQUIPAMIENTO CANTONAL                      |
| 3. MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL  |
| 4. POLITICA SOCIAL LOCAL                      |
| 5. SERVICIOS PÚBLICOS                         |
| 6. INFRAESTRUCTURA VIAL                       |
| 7. DESARROLLO ECONOMICO LOCAL                 |
| 8. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL |

<sup>3</sup> Ver TABLA No 4. INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TECNICO MUNICIPAL en las páginas anteriores.

<sup>4</sup> Las áreas estratégicas municipales que ordenan el presente Plan Estratégico Municipal han sido homologadas a la clasificación que se recomienda para la formulación de los Planes Operativos Anuales por parte de la Contraloría General de la República, esto para facilitar el proceso de alineación entre el PEM y el POA. Al respecto ver documento: Contraloría General de la República (CGR). "Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las municipalidades y otras entidades de carácter municipal (Ajustada). San José, Costa Rica. Junio 2009" Página 6. Además de los temas que contienen la guía mencionada, se le agregaron 3 áreas nuevas contenidas tanto en el Plan de Gobierno 2020 - 2024 y en el Plan de Desarrollo Humano cantonal que son Salud, Educación y Migración y Desarrollo.

### 3.1 LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL Y LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO

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

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

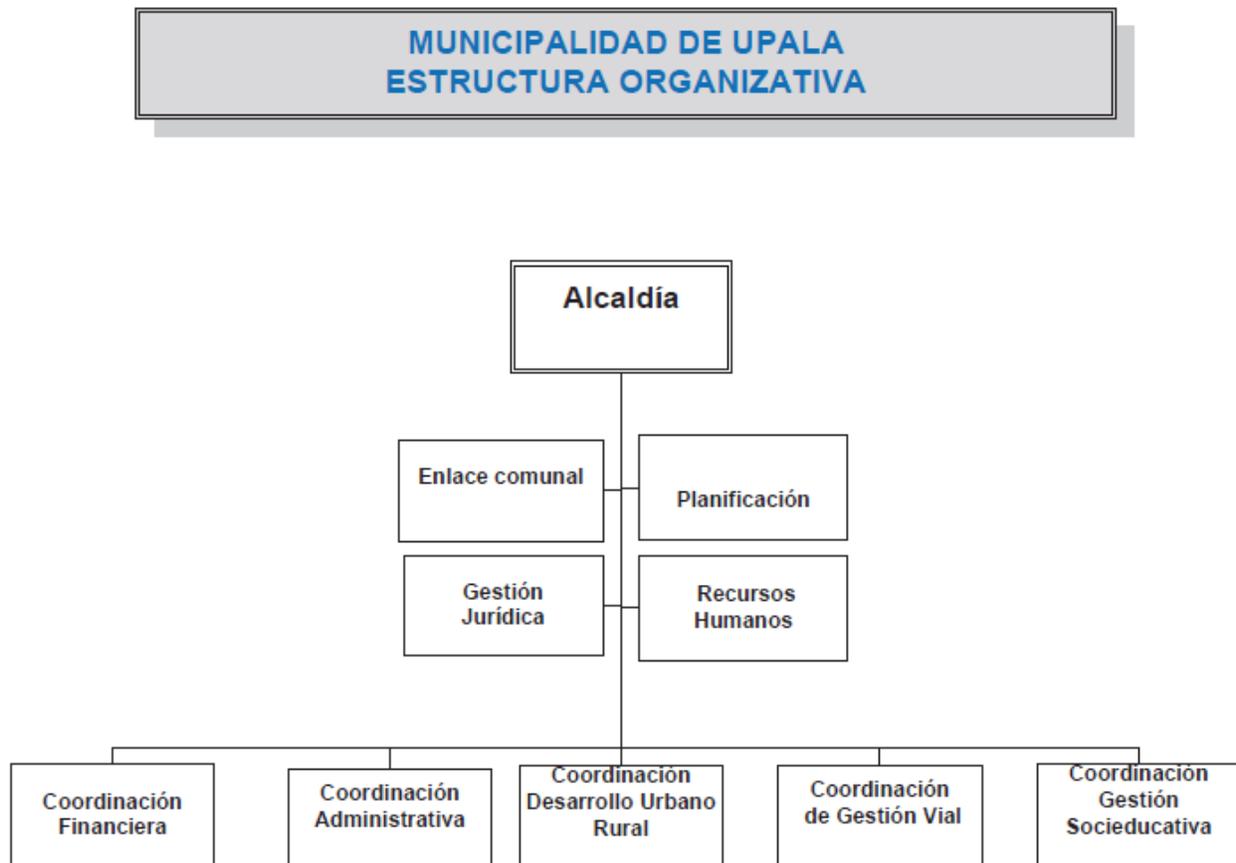
- Que este gobierno local defina cómo interviene en los cambios de su municipio o cantón.
- Generar sinergias: al interior, entre instituciones y con la sociedad civil
- Un ejercicio permanente de actualización, redefinición y ajuste. La planificación requerirá ser dinámica, esto es, entenderla como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

La información del PEM 2020 – 2024 se organiza entonces, según las áreas estratégicas que se mencionaron anteriormente.

### 3.1.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

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

**GRAFICO N° 2. ORGANIGRAMA VIGENTE DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA**



**Fuente:** Municipalidad de Upala, Oficina de Planificación

### 3.1.2 PLANES MUNICIPALES EXISTENTES Y SU VIGENCIA

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

**TABLA N° 7. SINTESIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION EXISTENTES**

| INSTRUMENTO  | Período de vigencia | SINTESIS GENERAL  |
|--|---------------------|---|
| <b>Plan Operativo Anual</b>  | 1 año               | Planeamiento anual de la Municipalidad, dividido en 4 programa (I, II, III, IV).  |
| <b>Plan de Gobierno 2020 - 2024</b>  | 4 años              | <p>En ejecución:</p> <p>Este Plan propone los lineamientos políticos generales que la Sra Alcaldesa sometió a consideración pública y que fue aprobado por la Asamblea General de Upala y establece las áreas estratégicas siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área: Desarrollo Económico Sostenible</li> <li>2. Área: Desarrollo Cultural y Deportiva</li> <li>3. Área: Seguridad humana y socioambiental</li> <li>4. Área: Educación</li> <li>5. Área: Salud</li> <li>6. Área: Servicios públicos</li> <li>7. Área: Gestión ambiental y ordenamiento territorial</li> <li>8. Área: Infraestructura</li> <li>9. Área: Participación ciudadana y democracia local</li> <li>10. Área: Migración y desarrollo</li> </ol> <p>El plan de Gobierno fue presentados y aprobado por el Concejo Municipal</p> |
| <b>Plan De desarrollo Humano Cantonal</b>                                    | 10                  | <p>Marca la ruta del desarrollo del Cantón hasta el año 2023</p> <p><b>Objetivos Estratégicos, específicos y líneas de acción por área:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo Económico Sostenible</li> <li>2. Desarrollo Sociocultural.</li> <li>3. Seguridad Humana: Seguridad Ciudadana y Seguridad Socioambiental.</li> <li>4. Educación.</li> <li>5. Salud.</li> <li>6. Servicios Públicos.</li> <li>7. Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial.</li> <li>8. Infraestructura.</li> <li>9. Participación Ciudadana y Democracia Local.</li> <li>10. Condiciones Migratorias.</li> </ol>   |
| <b>Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo Periodo 2020 – 2024</b> | 5 años              | <p>Plan estratégico Vial llamado Plan Quinquenal de Conservación Vial de Upala 2020 – 2025. Este plan es un instrumento de mediano plazo elaborado participativamente y contiene las políticas mediante las cuales se intervendrá a la infraestructura vial del Cantón de Upala.</p> <p>Actualmente en ejecución.</p> <p>El Plan Quinquenal es el instrumento que permitirá contar con una red vial integrada y bien planificada que promueva la competitividad, el desarrollo económico, la generación de</p>  |

| INSTRUMENTO  | Período de vigencia | SINTESIS GENERAL   |
|--|---------------------|--|
| Plan Regulator   | 20 años             | <p>empleos y la calidad de vida en el cantón, haciendo un uso adecuado de los recursos disponibles de manera eficiente, eficaz y transparente, con responsabilidad ambiental.</p> <p>2017 Se reinicia proceso de elaboración del Plan Regulator y actualmente se trabaja en su elaboración.</p> <p>La definición de directrices normativas para las propuestas de desarrollo, establecen las pautas de control sobre el uso del suelo, las instalaciones industriales, comerciales, servicios turísticos, residenciales, etc. a nivel de normas y controles indirectos sobre los usuarios de los diferentes sectores identificados según fragilidad ambiental.</p> <p>Así mismo, se establecen criterios de desarrollo que permitan, simultáneamente, lograr la conservación de la naturaleza en su carácter y composición y aprovechar en forma óptima los recursos disponibles en el territorio.</p> <p>El plan regulador aportará información científica para la identificación y ejecución de los programas de acción que permitan incorporar a las organizaciones e instituciones del Estado a la realidad del territorio para aprovechar al máximo sus recursos económicos y humanos.</p> <p>Aportará a sí mismo la cartografía más importante del cantón, 8 reglamentos y las estrategias de desarrollo sostenible consensuadas con la población.</p> |
| Plan Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos                  |                     | <p>Actualmente en ejecución.</p> <p>El Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos, es el producto del esfuerzo articulado de instituciones locales como: la Unidad de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Upala, el Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud, Oficina del Ministerio de Agricultura y Ganadería Upala, Oficina del Ministerio de Ambiente y Energía Upala, Oficina del Banco Nacional Upala, Asada Los Santos y la Oficina del Instituto de Desarrollo Rural Upala.</p> <p>El propósito del mismo es que la municipalidad, como gobierno local, cuente con un instrumento de planificación que guíe el quehacer en materia de gestión integral de los residuos sólidos generados por los habitantes del cantón, para que sus metas sean logradas a mediano plazo.</p>  |
| Plan Estratégico Municipal 2020 – 2024<br><br>(Plan de Desarrollo Municipal) | 4 años              | <p><b>Áreas estratégicas del Plan Estratégico Municipal 2020 - 2014</b></p> <p>DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL<br/>EQUIPAMIENTO CANTONAL<br/>MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL<br/>POLITICA SOCIAL LOCAL<br/>SERVICIOS PÚBLICOS<br/>INFRAESTRUCTURA VIAL<br/>DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</p> <p><b>Objetivo del PEM 2020 - 2024</b></p> <p>Contribuir al desarrollo de un modelo de planificación Municipal de mediano plazo que permita la consolidación de las capacidades de gestión del gobierno local de Upala para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo local.</p>  |

Fuente: Archivos de la Oficina de Planificación y Plan de Desarrollo Humano Local 2013 - 2223

### 3.1.4 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS SOBRE TEMAS RELEVANTES

El área estratégica de Desarrollo Institucional Municipal ocupa un lugar relevante y amplio en la formulación del Plan Estratégico Municipal. Así, junto con el tema de ingresos y egresos es necesario explorar en otras dimensiones igualmente relevantes de la gestión del gobierno local. A continuación se presenta en tema de gestión presupuestaria, que servirá como referencia general sobre la situación actual y las propuestas que emanan del Equipo Técnico Municipal y otros actores involucrados en este trabajo. Dentro de esos otros temas relevantes se incluyen contratación administrativa, control interno, coordinación interinstitucional, gestión de recursos humanos, TICs, entre otros.

**TABLA N° 8. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DEL CATASTRO MUNICIPAL**

#### INSTRUMENTO DE CAMPO #4-1

| TEMA                                  | ¿Qué se debe conocer                             | Descripción del estado del proceso o de la situación                 | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo  | ¿Cómo generar los cambios requeridos?  | ¿Cuándo generar el cambio?  | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|---------------------------------------|--|--|---|--|---|--|
| <b>Catastro Municipal 2020 - 2024</b> | ¿Se aplica la normativa catastral de Costa Rica? | Si se aplica   | Crear nuevos reglamentos que sustenten la base técnica y jurídica para la aplicación del catastro y manuales de procedimientos. | Elaboración de manuales de procedimientos y normativa  | Apenas se tengan los mismos y la aprobación por parte de la alcaldía y el consejo municipal                               | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía municipal y consejo municipal.                                 |
|                                       | ¿Cómo está estructurado el catastro municipal?   | Registro de las propiedades de forma literal en el programa SIGRAMU. | Elaboración de un mapa catastral, donde se identifique la conformación de los predios ubicados dentro del cantón.               | Asignación de recursos para contratar una empresa que haga el mapa y de capacitación a los funcionarios              | Ir de forma gradual todos los años, primero empezar con el distrito 01 y así sucesivamente por orden de interés. 2021 -24 | Departamento de catastro, alcaldía municipal, UTGV, consejo Municipal, acueducto Municipal y otros departamentos relacionados. |
|                                       | Cartografía catastral                            | Ortofotos del cantón de Upala  | Elaboración de ortofotos a una escala más amplia.   | Contratación de empresas para que se hagan las mismas, solicitar colaboración a otras instituciones o convenios como | Cuando se tengan los recursos financieros o los convenios aprobados.  | Departamento de catastro, alcaldía municipal, UTGV, consejo Municipal, acueducto Municipal y otros departamentos relacionados. |

| TEMA | ¿Qué se debe conocer  | Descripción del estado del proceso o de la situación | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo  | ¿Cómo generar los cambios requeridos?   | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|------|---|--|---|---|--|---|
|      |   |  |   | el ICE o el Registro Nacional.  |  |   |
|      | Sistema de catastro   | Softwares libres Qgis Sigramu                        | Mejoramiento de los conocimientos y contratación de sistemas más amigables y eficientes   | Capacitación en el uso de los mismos mediante cursos. Y contratación de nuevos sistemas   | Durante todos los años, según la capacidad de la municipalidad de Upala.   | Encargado de catastro, asistente de catastro y otros departamentos que accedan a la información,  |
|      | Registro de predios. La información catastral es suficiente y completa: ejem. Tamaño, monto del pago, ubicación georreferenciada, servicios Pub, etc. | No   | Elaboración de un mapa catastral con toda la información relacionada a cada predio, que permita su correcta ubicación, servicios asociados, patentes y demás información relevante. | Asignación de recursos para contratar una empresa haga el mapa y capacitación a los funcionarios para el mantenimiento del mismo. | Ir de forma gradual todos los años, primero empezar con el distrito 01 y así sucesivamente por orden de interés y de capacidad técnica | Departamento de catastro, alcaldía municipal, UTGV, consejo Municipal, acueducto Municipal, gestión de cobros, patentes, presupuesto y otros departamentos. |
|      | Manual de procedimientos para la actualización catastral  | No existe  | Elaboración de manuales para los procedimientos catastrales.  | Estudio técnico y elaboración de los mismos, mediante de capacitación especializada.  | Progresivamente de forma anual. 2021 -24   | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y consejo municipal.  |
|      | Conformación de predios (Estudio de planos en el mapa)  | No existe  | Elaboración de un mapa catastral con toda la información relacionada a cada predio  | Asignación de recursos para contratar una empresa haga el mapa y capacitación a los funcionarios para el mantenimiento del mismo. | Ir de forma gradual todos los años, primero empezar con el distrito 01 y así sucesivamente por orden de interés y de capacidad técnica | Departamento de catastro, alcaldía municipal, UTGV, consejo Municipal, acueducto Municipal, gestión de cobros, patentes, presupuesto y otros departamentos. |
|      | Visitas de campo y Validación Predios   | Normalmente no se realiza                            | Protocolo para la validación de la información y cambios en el mapa catastral.  | Mediante la capacitación del personal técnico para poder crear los protocolos.  | Cuando se tenga el mapa catastral y la información gráfica de los predios.   | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y consejo municipal.  |
|      | Proceso Administrativo  | No existe  |   |   |  |   |

| TEMA | ¿Qué se debe conocer   | Descripción del estado del proceso o de la situación             | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo  | ¿Cómo generar los cambios requeridos?   | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|------|--|--|---|---|--|---|
|      | Convenios con instituciones que manejan datos catastrales nacionales             | No hay   | Creación de convenios para el aprovechamiento de la información catastral existente de otras instituciones  | Acercamiento y solicitar ayuda a otras instituciones  | Empezar inmediatamente según la disponibilidad de tiempo.  | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía.  |
|      | Manual de procesos catastrales   | No existe  | Elaboración de manuales para los procesos catastrales.  | Estudio técnico y elaboración de los mismos, mediante capacitación especializada.   | Progresivamente de forma anual.  | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y consejo municipal.  |
|      | Capacitación de personal catastro  | Prácticamente nada   | Plan de capacitaciones  | Plan anual de capacitaciones en áreas específicas según las necesidades técnicas  | De manera inmediata  | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y presupuesto municipal.  |
|      | Tecnologías de la Información para la administración de la información catastral | Uso de software libre de sistema de información geográfica Qgis. | Capacitación especializada en el manejo de sistemas de información geográfica para los funcionarios de catastro y otros departamentos que consultan la información. | Mediante capacitaciones.  | De manera progresiva y de forma planificada anualmente.  | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y presupuesto municipal.  |
|      | Resguardo de la información catastral  | Sistemas que son obsoletos y no son amigables con el usuario     | Compra o alquiler de software para manejo de datos catastrales.   | Mediante la adquisición de sistemas especializados  | De manera progresiva y de forma planificada anualmente.  | Departamento de catastro, informática, alcaldía y presupuesto.  |
|      | Plan de modernización catastral  | No existe un sistema de catastro moderno                         | Elaboración del mapa catastral multifinanciado  | Asignación de recursos financieros para contratar una empresa que haga el mapa, capacitación a los funcionarios para el uso diario y mantenimiento del mismo. | Ir de forma gradual todos los años, primero empezar con el distrito 01 y así sucesivamente por orden de interés y de capacidad técnica | Departamento de catastro, alcaldía municipal, UTGV, consejo Municipal, acueducto Municipal, gestión de cobros, patentes, presupuesto y otros departamentos. |

| TEMA | ¿Qué se debe conocer             | Descripción del estado del proceso o de la situación  | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo | ¿Cómo generar los cambios requeridos?   | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                               |
|------|----------------------------------|---|--|---|--|--|
|      | Equipo topográfico               | Existe una estación total, la misma no funciona por falta de mantenimiento y calibración y además es obsoleta y desactualizada. | Compra de equipo topográfico moderno.                        | Asignación de recursos financieros al departamento para la compra de equipo.  | De forma inmediata, apenas la municipalidad tenga la capacidad financiera.                       | Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y presupuesto municipal. |
|      | Certificación de vías cantonales | Información desactualizada y no puede ser consultada de manera fácil y oportuna.  | Implementación de un mapa vial cantonal moderno.             | Presupuesto por parte de la UTGV para la digitalización y conformación del mapa de vías, donde se identifiquen las mismas de manera fácil y oportuna y que tenga información detallada del tipo de calles públicas. | De forma inmediata ya que es uno de los insumos básicos para la conformación del mapa catastral. | Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Upala.                             |

Fuente: Oficina de Catastro Municipalidad de Upala.

### 3.1.5 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INGRESOS Y PROPUESTAS

Esta información, de carácter más cualitativo, complementa la síntesis del cuadro anterior. Esta información fue suministrada por el Departamento de Hacienda Municipal a través del llenado de los Instrumentos para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo #4 **Consideraciones sobre ingresos municipales.**

**TABLA N° 9. SITUACIÓN Y PROPUESTAS PARA LOS INGRESOS MUNICIPALES**

| TEMA                   | ¿Qué se debe conocer   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | Que cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo  | ¿Cómo generar los cambios requeridos?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|------------------------|--|---|---|--|----------------------------|---|
| Recaudación tributaria | ¿Cuál es la situación de la declaración tributaria en el cantón? | La Ciudadanía refleja poco interés por declarar las propiedades<br>La Municipalidad no tiene medios para incentivar ese interés por realizar la declaración de bienes.<br>% declaraciones | Crear procesos de declaración masiva a nivel cantonal, una vez por año.<br>Crear cultura y educación sobre la importancia de este proceso.<br>Continuar con la política Municipal en donde para todo trámite la declaración de bienes inmuebles deba estar al día<br>Realizar procesos de avalúos municipales a los propietarios omisos en áreas con mayores valores y las fincas más grandes | Estableciendo durante el III Trimestre de cada año un proceso de declaración masivo.<br>Creando un programa de ciudadanía participativa e informada, a través de escuelas, colegios, asociaciones de desarrollo, mediante charlas, capacitaciones, volantes y estudios.<br>Reglamentando todos los procesos y trámites municipales y creando manuales de procedimientos, especialmente para Plataforma de Servicios<br>Realizar avalúos en el primer trimestre de cada año | Año 2021-2022-2023-2024    | Alcalde Municipal, Departamento Legal, Hacienda Municipal. Perito Valorador, Oficina de Bienes inmuebles, Gestión de Cobros, Plataforma de Servicios, Inspectores |
|                        | ¿Qué razones explican el estado de morosidad existente?          | Cultura de pago de los contribuyentes bajo.<br>Índice de desarrollo social bajo en el cantón<br>Plataforma de Servicios   | Aprobación de Nuevo reglamento<br>Manual de procesos de cobro<br>Nueva estructura de cobro  | Aprobación de reglamento y manual de procesos de cobros  | 2020-2021                  | Administración Tributaria<br>Dirección Administrativa<br>Servicios  |

| TEMA                        | ¿Qué se debe conocer  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | Que cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo  | ¿Cómo generar los cambios requeridos?   | ¿Cuándo generar el cambio?  | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                      |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                             |   | Procesos de cobro administrativo-judicial no ejecutados<br>Reglamentación nueva<br>Falta de cumplimiento en la prestación de Servicios a los contribuyentes como es la Limpieza de Vías | Involucrar a todas las áreas en la gestión de cobro<br>Mejor prestación de servicio<br>Procesos de educación tributaria     | Procesos de educación tributaria en centros educativos y comunidades<br>Proceso de cobro participativo                        |   | Departamento jurídico   |
| <b>Transferencias</b>       | ¿Se reciben las transferencias de manera oportuna para ejecutarlas a tiempo?          | Las transferencias de la ley 8114 y ley 7755, se realizan a destiempo, causando atrasos para realizar los proyectos.<br>En ocasiones no se manda la información a tiempo                | Gerencia los procesos financieros municipales y hacer la incidencia necesaria, para que los recursos ingresen oportunamente | Presentar información correspondiente en el tiempo oportuno.  | Año 2020,2021.2022,2023   | Coordinadores de Hacienda, Unidad Técnica de Gestión Vial y Alcaldía Municipal  |
|                             | ¿Cuáles son las condiciones (tramitología) para la ejecución de estas transferencias? | Falta control en la ejecución.<br>Poca participación de la comunidad en la definición de las necesidades.   | Dar seguimiento a los procesos de gestión   | Comprometiendo la administración y Unidad Técnica de Gestión Vial   | Año 2020 al 2024  | Coordinadores de Hacienda, Unidad Técnica de Gestión Vial y Alcaldía Municipal  |
| <b>Ingresos propios</b>     | ¿Qué capacidad tiene la Municipalidad de generar ingresos propios?                    | Actualmente los recursos libres no compensan con las necesidades de la administración limitando su accionar por lo que se debe buscar recursos que venga a cubrir este faltante         | -Mayor control en inspección en permisos de construcción y espectáculos públicos.<br><br>-Nueva ley de patentes.            | Planificación del trabajo de inspección y capacitación requerida<br>Redactar para aprobación reformas o nueva ley de patentes | Planificar el trabajo y fiscalización de eventos masivos y procesos de construcción en el cantón.<br>2021 aprobación de ley de patentes | Javier Reyes<br>Juan Amador<br>Filena Urbina<br>Yamileth López<br>Leonardo Mora |
| <b>Tarifas de servicios</b> | ¿Es la municipalidad deficitaria en el costo de los                                   | Actualmente se ha realizado ajustes de tarifas en todos los servicios pero hay que revisar más los costos en el servicio de recolección de basura porque hay                            | Revisión de los costos de los servicios reales y actualización semestral de tarifas   | Estudios semestrales de servicios y pliegos tarifarios  | Concientización de los costos en el Departamen  | Mike Zamora<br>Diego Mora<br>Juan Amador<br>Leonardo Mora                       |

| TEMA            | ¿Qué se debe conocer  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | Que cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo                     | ¿Cómo generar los cambios requeridos?   | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|-----------------|---|--|--|---|--|---|
|                 | servicios que presta?   | actividades que han incrementado los costos y puede ser deficitario  |  |   | to de Ambiente<br>Revisión semestral de tarifas  |   |
|                 | ¿Cuándo fue la última actualización de las tarifas de servicios?  | Se hace bien año con año   | Actualizarlas años tras años   | Mantener esa buena práctica   | 20-24  | Jefes de departamentos  |
| <b>Patentes</b> | ¿Cuándo fue aprobada la ley de patentes vigente y su reglamento? ¿Es adecuada a las condiciones actuales? | <p>Ley 7181 publicada en la gaceta: 182 de 26-09-1990</p> <p>La actual ley de patentes no está acorde a la actualidad ya que el cantón de Upala ha sufrido muchos Cambios en cuanto al crecimiento de población y comercio y no se tiene la reglamentación adecuada. Falta más capacitaciones en cuanto a procedimientos y cambios que se realizan constantemente</p> <p>El presupuestos del departamento debe tomar en cuenta el pago de horas extras o ver como se sustenta la falta de supervisión fuera de horario normal que existe actualmente .</p> <p>Se ha estado actualizando constantemente la base datos Municipal para realizar un mejor control.</p> <p>Se ha aumentado casi en un 100% la recaudación y la morosidad ha aumentado sin embargo carecemos de apoyo en cuanto a reglamentación y manuales de procedimientos.</p> <p>también se debería de tomar en cuenta la necesidad de trabajar en diferente horarios para mejorar el control sobre comercios existentes sin patentes municipales</p> | Reformar la ley de patentes y su reglamento adaptando a las condiciones actuales | A través de una revisión de reglamentos y publicación de los mismos para facilitar el control y la aplicación de las leyes vigentes crear manuales de procedimientos ya que carecemos de muchos de ellos y así darle un mejor seguimiento a los procesos por realizar. También mantener un grupo de colaboradores capacitados y actualizados en todos los temas que conciernen a patentes y licencias municipales | Los cambios deberían de generarse ya en estos momentos ya que cada día es más observada por parte de los contribuyentes la carencias y falta de control y aplicación de leyes, procedimientos y control en todo el cantón así mismo cada día se da el crecimiento de locales comerciales sin permisos municipales 2021 | Hacienda Municipal<br>Alcaldía Municipal<br>Dirección Administrativa<br>Control y Desarrollo Urbano<br>Departamento Legal<br>Concejo Municipal. |

| TEMA | ¿Qué se debe conocer  | Descripción del estado del proceso o de la situación                          | Que cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo | ¿Cómo generar los cambios requeridos?                                      | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|------|---|---|--|--|----------------------------|--|
|      | ¿Cuál es el inventario de edificaciones municipales y en qué condiciones generales se encuentran? | Se encuentra en proceso el inventario de edificaciones y activos municipales. | Plan de reconocimiento y valoración (Oficio DAMU 167-2016)   | Realizar el 100% de inventario de Edificaciones con los valores reales     | En los años 2021, 2022     | PERITO<br>CONTADOR   |
|      | Contabilidad por partida doble. Implementación NORMAS NIC SP                                      | La Implementación de las NIC SP se encuentran en un 40% de ejecución.         | Un sistema TI automatizado                                   | Que las unidades que realizan transacciones, se comprometan con el proceso | En los años 2021-2024      | ALCALDE<br>TODAS LAS<br>JEFATURAS                          |

**Fuente:** Información Primaria producida por el Departamento de Hacienda Municipal, 2020.

### 3.1.6 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EGRESOS Y PROPUESTAS

Esta síntesis, complementa desde la perspectiva de los egresos, la información brindada por los participantes en la formulación del presente Plan Estratégico Municipal. Mediante el llenado de Instrumento para el análisis de situación y propuestas de cambio: Instrumento de campo #5 **Consideraciones sobre egresos municipales.**

**TABLA N° 10. SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EGRESOS**

| TEMAS                                       | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo?                             | ¿Cómo generar estos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?    | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|---|--|---|--|---|-------------------------------|--|
| <b>Condiciones generales de los egresos</b> | ¿Se conocen y aplican las reformas a la ley de contratación administrativa?  |   |  |   |                               |  |
|   | ¿Existen técnicas y controles contables adecuados?   | Existen pero no son suficientes   | Implementar todas las NICSP, y la ley control interno.                                     | Actualizar información, Sistema de cómputo automatizado, establecer procedimientos. | Durante los años 2021-2024    | Todos los servicios  |
|   | ¿Cuáles son las razones del superávit o del déficit, según corresponda?  | Bajo porcentaje de ejecución y un alto porcentaje de compromisos  | Fortalecer la gestión de compra, y planificación de los procesos de ejecución de proyectos | Capacitación, concientización, compromiso, manuales de procedimientos.              | Durante los años 2021-2022    | Todos los servicios  |
|   | ¿Existe claridad y normativas o reglamentos precisos sobre quiénes y cuando pueden autorizar y ejecutar gastos municipales? Por ejemplo: | Actualmente se tiene establecido quienes autorizan y ejecutan los gastos de acuerdo a cada área y también lo que requiere de aprobación del Concejo Municipal y lo de aprobación administrativa | Hacer una revisión de los procesos. Reglamentar los diferentes procesos                    | Conocimiento de cada área de los procesos asignados y la reglamentación             | Capacitación E implementación | Todas las áreas  |

| TEMAS                | ¿Qué se debe conocer?                          | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar estos cambios?                                      | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|----------------------|--|---|--|---|----------------------------|--|
|                      | comisiones, Concejo, etc.                      | pero se carece de normativa y reglamentación  |  |   |                            |  |
| Partidas específicas | ¿Cómo se ejecutan las partidas específicas?    | Con bajo porcentaje de ejecución, uno de los problemas es que se realiza a la hora de distribuir las partidas no hay un estudio técnico de costos lo que se dan los recursos insuficientes para la ejecución de los proyectos | Agilizar los procesos de contratación y de distribución acorde al objetivo que se quiere resolver y no quede una obra inconclusa | Coordinar el enlace comunal, con las comunidades y la proveeduría | Durante los años 2021-2024 | Enlace comunal, Proveeduría, Concejos de Distrito          |
|                      | ¿Cuál es su impacto en el desarrollo cantonal? | Los proyectos priorizados no establecen un gran impacto en el desarrollo cantonal porque las partidas son obras pequeñas  | Concientización a los Consejos de Distrito de obras de mayor impacto en la comunidad o Distrito                                  | Proyectos más priorizados que generen un cambio                   | 2021                       | Enlace comunal   |

Fuente: Información Primaria producida por el Departamento de Hacienda Municipal, 2020.

**TABLA N° 11. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS EN TORNO A TEMAS RELEVANTES CONTENIDOS EN EL ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL. GESTION PRESUPUESTARIA**

| TEMAS                             | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?    |
|-----------------------------------|---|---|---|--|----------------------------|---|
| <b>Sistema de presupuestación</b> | ¿Se conocen y aplican las normas de formulación presupuestaria?   | Se toma en cuenta las diferentes normas leyes para la formulación presupuestos  | Plasmar los procedimientos de presupuesto internos en un documento guía.  | Normas y procedimientos presupuestarios  | 2020                       | Dirección administrativa, Alcaldía planificación y Financiera |
|                                   | ¿Cuál es el mecanismo interno de formulación presupuestaria?  | Presupuesto Ordinario se formula el PAO y Presupuesto por las diferentes dependencias   | Estructurar mejor los sistemas informáticos para el manejo de presupuesto   | Sistema nuevo  | 2020                       | Dirección administrativa, Alcaldía planificación y Financiera |
|                                   | ¿Cuál es la incidencia de las autoridades municipales y de los Concejos de Distrito en la formulación presupuestaria? | El Alcalde municipal con sus dependencias estructurales se prioriza y presupuesta, el Concejo Municipal es quien aprueba y consejos de Distrito solo las partidas específicas y gestionan ante la 8114 sobre caminos. | Realizar presupuestos participativos con los Consejos de Distrito   | Capacitar a los Consejos de Distrito<br>Establecer manual de procedimientos Y lineamientos | 2020                       | Concejo Municipal Alcaldía y sus dependencias                 |
|                                   | ¿Existe alguna participación de los habitantes del cantón y /o sus organizaciones en la formulación presupuestaria?   | En la Ley 8114 se aprueba de acuerdo a las solicitudes de las comunidades y Junta Vial Cantonal.<br>Partidas específicas por parte de los Consejo de Distrito Ampliados.  | Con mayores recursos se podría tener una mayor participación de la ciudadanía o entes comunales   | Generar mayores ingresos para inversión  | 2020                       | Todos   |
|                                   | ¿Cuál ha sido la valoración de la CGR sobre el presupuesto formulado por esta municipalidad para el año 2019 y 2020?  | -Aprobación Parcial del Presupuesto 2019 por falta de proyección de ingresos para plazas nuevas.<br>-Improbación total del presupuesto 2020 por parte de la CGR por problemas en la                                   | Incorporar los recursos de acuerdo a los créditos otorgados y después realizar cualquier cambio con el fin de que no se realice una improbación | Aplicar Normativa y procedimientos presupuestarios   | 2020                       | Finanzas y Presupuesto  |

| TEMAS                              | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|------------------------------------|---|--|--|--|----------------------------|--|
|                                    |   | <p>asignación de recursos para un crédito con IFAM.</p> <p>-Improbación total del Presup Extraordinario 1-2020 por incumplimiento de plazos de entrega de documentos.</p> <p>Aprobación parcial de Presup Extraordinario 2-2020 porque un poco más de 113 millones presupuestados no estaban respaldados ni autorizados por el MOPT como transferencia de la 8114.</p> |  |  |                            |  |
| <b>Sistema de gestión de cobro</b> | ¿Cuál es la estructura de gestión de cobro de esta municipalidad? | Actualmente se cuenta solo con una persona que realiza todo el proceso de cobro  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mejorar el Pago en Línea</li> <li>2) Realizar campaña de información de Obras y Servicios para incentivar al contribuyente a cancelar sus obligaciones.</li> <li>3- Procesos de cobros priorizado con la participación de todos los departamentos</li> <li>4) Crear conciencia y educación de la cultura tributaria al contribuyente.</li> <li>5) Implementar el Artículo 25 de la Ley de Impuestos sobre Bienes Inmuebles (Pago Adelantado de Impuestos) que dice: La Municipalidad podrá crear incentivos para el pago adelantado del Impuesto al que se refiere esta ley, hasta un porcentaje a la</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estudiar o revisar el estado actual de conectividad con el ente recaudador (BNC).</li> <li>2) Establecer las condiciones necesarias de acuerdo a las necesidades de los contribuyentes</li> <li>2.1) realizar un proceso de notificaciones masivo a los contribuyentes.</li> <li>2.2) Actualizar y depurar la base de datos.</li> <li>2.3) Modificar, crear, actualizar y publicar el Reglamento de</li> </ol> | 2020                       | <p>Informática</p> <p>Dirección Financiera (Hacienda Municipal)</p> <p>Alcaldía</p> <p>Concejo Municipal</p> |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?           |
|-------|---|---|--|--|----------------------------|--|
|       |   |   | tasa básica pasiva del Banco Central en el momento de pago.<br>6) notificar por medio de teléfono con mensajes de textos.  | Cobro Administrativo<br>3) Activar los Procesos de Cobro Judicial.<br>3.1) Modificar los plazos de arreglos así como la cantidad de este por contribuyente.<br>4) Obteniendo un acuerdo de parte del Concejo Municipal de esta Municipalidad para incentivar al Contribuyente que paga a inicio de año todo el Impuesto. |                            |  |
|       | ¿Cuál es su capacidad de cobro?                                     | Realizo un 50 % ya que soy la única persona en realizar las notificaciones para entregarla a los Inspectores. | Puede ser incluyendo un funcionario más a gestión de cobros ya que las notificaciones se imprimen y hay que revisarlas una por una en el Registro Nacional a ver si sigue siendo propietario el contribuyente sino solicitar el traspaso a Bienes Inmuebles y ubicar la Propiedad. | Aumentando personal en el área de cobros   | 2020                       | Dirección Financiera (Hacienda Municipal)                            |
|       | ¿Cuáles han sido los índices de morosidad de los últimos tres años? | - Cultura de Cobro en Plataforma de Servicios; ya que nosotros notificamos y plataforma de servicios cobra    | - Capacitar a los plataformista para que realicen una buena cultura de cobro a la hora que se  | Capacitándolos o hacerles entender porque no es desconocimiento  | 2021                       | Dirección Financiera (Hacienda Municipal)<br>Plataforma de Servicios |

| TEMAS  | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 3 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?      | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|--|--|---|---|--|---------------------------------|--|
|  |  | nada más un tributo y falta de Cobro Judicial, especialmente de Reglamentos.<br>- Falta de cumplimiento en la prestación de Servicios a los contribuyentes como es la Limpieza de Vías. | presenta el contribuyente a cancelar a la plataforma de servicios.<br>- Prestar periódicamente el servicio de Limpiezas de Vías al contribuyente. | de ellos de lo que se debe cobrar.   |                                 |  |
| <b>Capacidad de ejecución presupuestaria</b> | Porcentajes de ejecución de los últimos 3 años                               |   |   |  |                                 |  |
|  | En caso de sub ejecución presupuestaria, áreas de mayor incidencia y razones | Ley 8114 y Ley 7755 Con bajo porcentaje de ejecución (Unidad de Gestión Vial y Enlace Comunal)  | Fortalecer la gestión de compra y los procesos de ejecución de proyecto.  | Profesionalizar los departamentos, Capacitación, concientización, compromiso | Durante los años 2021-2022-2023 | Todos los servicios  |

Fuente: Información Primaria producida por el Departamento de Hacienda Municipal, 2020.

**TABLA N° 12. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL. INSTRUMENTO DE CAMPO #11:**

| TEMA                      | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                |
|---------------------------|--|---|--|---|----------------------------|---|
| Infraestructura municipal | Describe y valore el estado de los edificios, del mobiliario, la relación espacio/ personas trabajadoras, etc. | Los edificios municipales se encuentran en buen estado, mobiliario en buen estado   | Dar mantenimientos preventivos y correctivos, para conservar los edificios en buenas condiciones   | Contratando empresas físicas o jurídicas, para que realice los trabajos   | Corto plazo                | Hacienda, Gestión Administrativa, Alcaldía y proveeduría.                 |
|                           | ¿Cuál es el estado de la red eléctrica para dar soporte a la red de interconectividad?                         | Los edificios de Unidad Técnica, Administrativo y Acueductos en perfectas condiciones, Control Urbano con problemas en la línea de tierra | Puesta a tierra del edificio de Control Urbano. Y a los edificios de Unidad Técnica, Acueducto y Administrativo, dar mantenimiento preventivo. | Contratar a persona física o jurídica para realizar el trabajo de puesta a tierra y mantenimiento al sistema eléctrico.                           | Corto plazo                | Control Urbano, Gestión Administrativa, Hacienda, Alcaldía y proveeduría. |
|                           | Manuales de procedimientos en el departamento  | No existen manuales de procedimientos   | Elaborar el manual de procedimientos en todos los departamentos  | Contar con ayuda de universidades para que los estudiantes elaboren el manual de procedimientos de los diferentes departamentos de la Institución | Corto y mediano plazo      | Alcaldía Coordinadores de diferentes departamentos                        |
|                           | ¿Qué condiciones tiene el área de atención al público?   | El área se encuentra en buenas condiciones  | Dar mantenimiento preventivo y correctivo para tener un lugar en perfectas condiciones   | Mediante contratación de persona física o jurídica.   | Corto plazo                | Hacienda, Gestión Administrativa, Alcaldía y Proveeduría                  |
|                           | ¿Cuál es el estado de la biblioteca pública?   | El edificio se encuentra en condición regular, ya que en invierno se inunda muy fácilmente, ya que el nivel de piso                       | Realizar estudio para remodelación del edificio para subir el nivel de piso y elevación de techo   | Mediante una contratación de persona física o jurídica.   | Corto plazo                | Unidad de Gestión socioeducativa, Gestión Administrativa,                 |

| TEMA | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?                    | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                              |
|------|---|---|--|--|---|---|
|      |   |   |  |  |   | Hacienda Alcaldía y Proveduría.   |
|      | ¿Cuál es el inventario de edificaciones municipales y en qué condiciones generales se encuentran? | Se cuenta con un edificio administrativo, edificio de Desarrollo y Control Urbano, Acueducto Municipal, UTGV, Biblioteca. Se encuentran en buenas condiciones, sin embargo, existe hacinamiento y en el caso de la Biblioteca es necesario reconstruirla (subir piso) para evitar inundaciones. | Gestionar recursos para una futura construcción del edificio municipal.  | Gestión de recursos o recursos propios. Sin embargo, con la situación económica a nivel mundial, y por la falta de recursos económicos en la Institución, es importante, que se valore si es momento de presentar un proyecto de mejoramiento de edificio, a menos de que sea por medio de donación de recursos. | LARGO PLAZO                                   | Alcaldía<br>Hacienda Municipal  |
|      | Cómo se lleva a cabo el mantenimiento de edificios?   | Se realiza mediante un estudio previo, mediante una estimación de costos, se analiza el presupuesto y se inicia con el proceso de contratación, si se cuentan los recursos necesarios.  | Asegurar que los recursos necesarios, queden presupuestados, en los diferentes Departamentos, para el mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos. | Ejecutando los recursos según las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo   | Corto plazo                                   | Gestión Administrativa, UTGV, Control Urbano, Acueducto Hacienda, Alcaldía y Proveduría |
|      | ¿Qué infraestructura de vigilancia existe?  | Existe una contratación de empresa que brinda el servicio de seguridad institucional, además se cuenta con cámaras de vigilancia.   | Continuar con el contrato vigente, que permita mantener el resguardo de los bienes institucionales   | Acatando lo pactado en el contrato y que se cumpla a cabalidad   | Corto plazo-<br>mediano plazo-<br>largo plazo | Gestión Administrativa, Hacienda, Alcaldía Proveduría                                   |

Fuente: Información primaria producida por el Departamento de Administración Municipal, 2020

**TABLA N° 13 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #7: ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

| TEMAS   | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|---|---|--|---|---|----------------------------|--|
| <b>Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</b> | ¿Planifica la Municipalidad las compras de acuerdo con la importancia y urgencia que tienen los proyectos que las requieren?  | No los suficiente  | Debería existir una planificación estratégica, previo a cada año de ejecución presupuestaria, con base en el presupuesto de bienes y servicios que se ejecutaran el siguiente año.  | Con una adecuada planificación y coordinación entre los altos y medios mandos de la institución | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Jefaturas de ejecución<br>Proveeduría                        |
|   | ¿Se cuenta con herramientas de apoyo como base de datos y sistemas digitales para la gestión de compra de bienes y servicios? | No los suficientes   | Aprobación de un manual de procedimientos internos de contratación administrativa que brinde certeza jurídica<br>Reglamento de proveeduría<br>Que se incluya dentro del manual, el orden de los procesos de contratación, de tal forma que, de acuerdo al ingreso al sistema, así sea el proceso de contratación (primero en ingresar primero en salir) | Elaboración, aprobación y publicación de herramientas jurídicas internas                        | A CORTO PLAZO              | CONCEJO MUNICIPAL<br>ALCALDESA<br>DEPARTAMENTO LEGAL<br>PROVEEDURIA  |
|   | ¿Se cuenta con sistemas de documentación y archivo donde se registren los procesos de compra?                                 | Si se cuenta con archivos físicos. Y actualmente con el SICOP se cuenta con los expedientes digitales. | Un archivo digital y físico actualizado   | Con el reforzamiento de la unidad de proveeduría municipal                                      | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Jefatura inmediata<br>Recursos Humanos<br>Parte presupuestaria<br>Proveeduría |
|   | ¿En qué medida la organización municipal  | Existe mucha renuencia a respetar los parámetros de la   | Capacitación a las jefaturas solicitantes,  | Capacitando a los encargados de   | CORTO PLAZO                | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal   |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|-------|--|--|---|--|----------------------------|---|
|       | se adecúa a la complejidad del proceso de adquisición de bienes y servicios?   | contratación administrativa, decisiones iniciales mal elaboradas, falta de coordinación, y resistencia a respetar los procesos de la contratación desde la toma de decisión hasta la ejecución de los mismos.  | designación de un responsable por departamento de redactar las condiciones adecuadas que requiere como insumo para el cartel de cada proceso          | subir las decisiones iniciales, que existan políticas de mejoramiento en la planificación de cada uno de los procesos de compra, y no de forma IMPROVISADA como es costumbre |                            | Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Jefaturas de ejecución<br>Proveeduría   |
|       | Ejemplificar cómo funciona la adquisición de servicios y bienes para proyectos complejos como por ejemplo la construcción de vías, puentes, acueductos, etc. | Planificación de inversión de bienes y servicios<br>Estudios de factibilidad, de precios, de necesidades institucionales<br>Priorizar la adquisición de bienes y servicios por año presupuestario<br>Adoptar la decisión inicial COMPLETA con todos los antecedentes y estudios pertinentes, contenido presupuestario y demás requisitos<br><br>EN LA ACTUALIDAD NO SE ESTA CUMPLIENDO | Que EXISTA Una estructura de planificación PREVIA a cada proceso de compra<br><br>ACTUALMENTE NO SE CUENTA CON ELLO<br><br>Se compra improvisadamente | Crear esa estructura de compras planificadas y cumpliendo todas las regulaciones necesarias  | CORTO PLAZO                | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Jefaturas de ejecución<br>Proveeduría |
|       | Normas y procedimientos para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Concejo, alcalde, unidades                        | NO EXISTEN   | CREAR LAS HERRAMIENTAS JURIDICAS COMPLETAS Y NECESARIAS y que exista voluntad política y administrativa para  | CREARLAS E INVERTIR EN ELLAS   | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Proveeduría                           |

| TEMAS                | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación            | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                             |
|----------------------|--|---|---|--|----------------------------|--|
|                      | administrativas, proveeduría, almacén, etc.  |   | invertir en el sistema de compras planificadas  |  |                            |  |
|                      | ¿El reglamento vigente para los procedimientos de compra de bienes y servicios es adecuado y actualizado?  | NO EXISTE REGLAMENTO INTERNO SE TRABAJA EN APEGO A LEY ESPECIAL | CREARLOS  | CREARLOS E INVERTIR EN ELLAS   | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Proveduría |
|                      | Existe manual de procedimientos de compra de bienes y servicios.   | NO  | CREARLOS  | CREANDOLOS   | MEDIANO PLAZO              | TODOS  |
| Capacidades técnicas | ¿Hay capacidad técnica para el manejo de licitaciones: calidad de los carteles, tiempo de elaboración, ¿conocimiento sobre materia de las licitaciones que evite la consulta a proveedores que vicia las mismas? | NO LAS SUFICIENTES  | Capacitar y designar a los encargados de remitir las estructuras técnico-jurídicas de adquisición de bienes y servicios   | Con políticas tendientes a la capacitación y adopción de mecanismos de contratación administrativa   | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Proveduría |
|                      | ¿Existe el recurso humano idóneo y la oferta de capacitación adecuada para cumplir con su trabajo?   | No el suficiente  | Fortalecer la estructura del departamento. Incluir una persona que maneje una bodega central y que se encargue de los inventarios y entrega de suministros de todos los departamentos | INVIRTIENDO EN RECURSO HUMANO Y CAPACITACION PARA EL DEPARTAMENTO A CARGO DE LLEVAR A CABO EL DESARROLLO DE LA CONTRATACION ADMINISTRATIVA | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Proveduría |

| TEMAS                            | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                              |
|----------------------------------|---|---|---|--|----------------------------|---|
| <b>Condiciones organizativas</b> | ¿Existe una estructura organizativa/funcional adecuada para atender las demandas de la contratación administrativa? | No se cuenta con una estructura para atender toda la demanda en corto plazo.  | Fortalecer la estructura del departamento. Incluir una persona que maneje una bodega central y que se encargue de los inventarios y entrega de suministros de todos los departamentos.  | INVIRTIENDO EN LA CREACION DE DICHA ESTRUCTURA   | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Proveeduría |
|                                  | ¿Existe una unidad especializada en la compra de bienes y servicios por parte de la municipalidad?                  | SI  | REFORZARLA  | INVIRTIENDO EN EL REFROZAMIENTO DE LA PROVEEDURIA MUNICIPAL  | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Proveeduría |
|                                  | ¿Cuáles son los procesos de contratación administrativa   | LICITACION PUBLICA, como procedimiento principal LICITACION ABREVIADA de acuerdo con su cuantía CONTRATACION DIRECTA POR EXCEPCION DE ESCASA CUANTIA OTRAS EXCEPCIONES por la especialidad del objeto contractual y sus condiciones | CREAR NORMATIVA INTERNA QUE DELIMITE LA CONTRATACION ADMINISTRATIVA   | CREAR LAS HERRAMIENTAS INTERNAS E IMPLEMENTARLAS EN TODO EL PERSONAL A CARGO DE INTERVENIR EN EL PROCESO DE CONTRATACION | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Proveeduría<br>Coordinadores |
|                                  | Manuales de procedimientos  | No se cuenta con ellos  | Elaborar el manual de procedimientos. Que se incluya dentro del manual, el orden de los procesos de contratación, de tal forma que, de acuerdo con el orden de ingreso al sistema de compras, así sea el proceso de contratación (primero en ingresar primero en salir) | IMPLEMENTARLOS   | MEDIANO PLAZO              | Altos y medios mandos<br>Concejo municipal<br>Alcaldesa<br>Coordinadores<br>Proveeduría |

Fuente: Información primaria producida por el Departamento de Administración Municipal, 2020

**TABLA N° 14 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #11: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN-ARCHIVO MUNICIPAL - INSPECTORES**

| TEMA              | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?        | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|-------------------|---|---|--|---|-----------------------------------|--|
| Interconectividad | ¿Cuál es la situación de los proyectos en el campo de las tecnologías de información? | Hasta la fecha se ha cumplido con todos los proyectos de informática planeados.   | Fortalecer aún más a la implementación de sistemas computacionales, para mantener la mayor parte de la información en una base de datos actualizada.   | Realizando un estudio sobre el flujo de trabajo total de la municipalidad respecto a la realización de tareas, determinando así, que partes se requieren fortalecer por medio de la implementación de herramientas informáticas, un ejemplo claro, es el uso exagerado de papel que utiliza la municipalidad. | Corto plazo-<br>Mediano<br>plazo. | Todos los departamentos del municipio.   |
|                   | Estado del Equipo de cómputo en la institución.                                       | La mayoría de los equipos de la institución se encuentran obsoletos, la mayoría ya han sido reparados al menos una vez.<br><br>No se cuenta con equipo de respaldo en bodega. | Reemplazar el equipo de cómputo por equipo de primera calidad, con excelentes especificaciones técnicas, aumentando su vida útil, recordemos que cada vez lo sistemas informáticos, cada vez tienden a ser más pesados y, por ende, exigen mayores cualidades.<br><br>Además, adquirir equipo de respaldo en bodega, herramientas, materiales indispensables para informática como cable UTP, entre otros. | Con debida planeación de recursos económicos para un debido proceso de contratación.  | Corto y<br>mediano<br>plazo       | Departamento de Administración, Acueducto, Unidad Técnica de Gestión Vial, Desarrollo y Control Urbano, Hacienda Municipal, todos deberían reservar recursos, planear o detectar sus falencias respecto a equipo, por ejemplo: pantallas más grandes para aquellos que debido a su profesión deben |

| TEMA | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?              |
|------|---|---|---|---|--|---|
|      |   |   |   |   |  | dibujar planos, lo que ocupa un mayor espacio de pantalla, entre otros. |
|      | ¿Hay disponibilidad de personal capacitado para las tecnologías de información?       | Si lo hay, lo que no hay es personal suficiente para dar abasto a toda la municipalidad y esto siempre se ha dicho.   | Contratar a una persona más para la parte de informática.<br>Se cuenta con un contrato de mantenimiento de equipo de computo que viene a apoyar el área de informática al menos en la parte operativa.  | Contratar a una persona más para informática, con las cualidades necesarias para el puesto. O bien, mantener el contrato de mantenimiento de equipo de cómputo. | Mediano-Largo plazo. Depende de los recursos económicos de la institución. | No corresponde a mi persona determinarlo.                               |
|      | ¿Cuál es el estado de la red para soporte de la interconectividad interdepartamental? | Actualmente la municipalidad cuenta con 25Mbps simétricos, lo suficiente para realizar las labores de la institución, los canales de consulta para los convenios de la municipalidad con el Banco Nacional e IFAM son excelentes, puesto a que responden en cuestión de milisegundos. | Se podría contratar o ampliar más el ancho de banda, sin embargo, para las tareas que comúnmente se realizan en la institución, basta con 25Mbps simétricos, ahora con el nuevo sistema integrado, no es necesario que todos los dispositivos se encuentren conectados a la misma red para las consultas con el servidor de base de datos, sino que ahora, al ser un sistema alojado en una Azure Virtual Machine, el acceso a la información puede darse desde cualquier red ya sea alámbrica o inalámbrica. | Ampliando el servicio adquirido con el ICE (internet empresarial).  | Corto plazo. Depende de los recursos económicos de la institución.         |   |
|      |   | Muy buena.  | Adquisición de nuevos enrutadores APs para aquellos sectores en los que   | Por medio de una contratación directa.  | Mediano plazo. Depende de  | Informática y aquellos sectores   |

| TEMA | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?      | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?               |
|------|--|---|---|--|---------------------------------|--|
|      | ¿Cuál es el estado de la red Wifi?   |   | el alcance no sea el más óptimo.  |  | los recursos de la Institución. | donde el alcance no es el mejor.   |
|      | Cuál es el estado de la red de fibra óptica.   | Excelente.  | Mantener en buen estado la red de fibra óptica  | Mantener en buen estado la red de fibra óptica   | Corto, Mediano y Largo Plazo    | INFORMATICA  |
|      | Cómo se administran los sistemas de información                                      | La palabra administrar es muy amplia, tanto así que:<br><br>Los sistemas de información, lo administramos todos aquellos usuarios finales, aquellos que hacemos uso de él para realizar nuestras labores, por ejemplo: funcionarios de la plataforma de servicios, departamento de contabilidad, ahora, la administración de los sistemas, no es la mejor, porque, no se completa toda la información importante de como: números de teléfonos, correo electrónico, direcciones, en la base de datos del sistema de planillas de la municipalidad de upala, existen campos como: profesión, teléfonos, estudios que está sin completar. | Exigir a los funcionarios a actualizar todos aquellos datos que se encuentran vacíos o que llevan cierto tiempo sin actualizarse. | Mediante directriz emitida por el departamento correspondiente, incluso.   | Corto-Mediano plazo             | Departamentos involucrados en la gestión de los sistemas de información. |
|      | Administración de las redes y servidores donde se respalda la información importante | La municipalidad de Upala, no tiene un servidor de respaldo de documentos, únicamente cuenta con un servidor de aplicaciones y de bases de datos, las cuales, se encuentran respaldadas debidamente gracias a una rutina de respaldos de bases de datos que se ejecuta cada día al ser las 04:15 horas a la tarde, además, gracias a las licencias adquiridas de office 365, cada funcionario de la institución, cuenta con 50GB de almacenamiento en la nube   | Brindar capacitación a los funcionarios respecto al respaldo de su información.   | Mediante test de evaluación realizado por el gestor de informática en el momento, misma evaluación, determinará si es necesario asesorar al funcionario.<br>Capacitación a los funcionarios. | Corto plazo                     | TI<br>Hacienda<br>Alcaldía   |

| TEMA                                    | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|---|---|--|---|--|----------------------------|--|
|   |   | para realizar sus respaldos de documentos INSTITUCIONALES.   |   |  |                            |  |
|   | Grado de madurez en el cumplimiento de las normas técnicas de tecnologías de información. | El grado respecto a las normas técnicas no se encuentra al 100%, se implementan algunas pautas que estipulan las normas técnicas de tecnologías de información, como por ejemplo: Respaldo de bases de datos, colaboración en el tema de especificaciones técnicas, entre otros, aún faltan políticas para la gestión de riesgos, plan de contingencia, entre otros. | Brindar capacitación en materia de normativas, políticas de riesgos al encargado de informática.  | Puesto a que informática es conformado por una persona y que el trabajo a realizar por este gestor demanda de mucho tiempo, tanto así que en la mayoría del tiempo, la jornada no alcanza, una buena opción sería extender la jornada laboral por medio de horas extras debidamente justificadas mediante informes de labores. | Corto plazo.               | Administración.  |
| <b>Plataforma servicios y Alcaldía.</b> | Mejoramiento en atención al cliente.  | Se debe mejorar la forma de atención al cliente, tanto en la plataforma de servicios como en Alcaldía.   | Adquisición de KIOSCO para plataforma de servicios, el cual gestionará la forma en que se atiende el público, priorizando, por ejemplo: mujeres embarazadas, separando los servicios de atención en cajas, adquiriendo un sistema de planeación de citas. | Mediante la contratación de persona física o jurídica.   | Corto plazo                | Administración, alcaldía y hacienda municipal.             |
| <b>Web</b>                              |   |  |   | Que el gestor de informática realice las mejoras, ampliando su jornada laboral o bien, permitiéndole fijar horas de trabajo por día  | Corto plazo                | Administración.  |

| TEMA                     | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación                                | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?    |
|--------------------------|--|---|---|---|--|---|
|                          | Servicios Web.   | ¿Página de la municipalidad?, actualmente la municipalidad cuenta con un sitio web. | Mejorar por cuanto a diseño y funcionalidad el sitio web.   | para trabajar únicamente en esa actividad sin interrupciones.   |  |   |
| <b>Archivo municipal</b> | Cuál es el estado del Archivo Municipal  | El espacio es inapropiado ya que es muy pequeño para la cantidad de documentación.  | Buscar recursos para la construcción de un espacio para ubicar el archivo municipal y que cuente con el mobiliario y personal capacitado. | Mejorar los ingresos para contar con recurso económicos para proceder con la construcción del archivo | Mediano y largo plazo. Depende de la situación financiera de la Institución.     | Alcaldía<br>Hacienda<br>Coordinación Administrativa           |
|                          | Cómo se Administra el Archivo Municipal  | Actualmente no se cuenta con el encargado de archivo                                | Contar con un encargado de archivo  | Mejorar los ingresos de la institución para poder proceder con la contratación del recurso humano     | Corto y mediano plazo. Dependiendo de la situación financiera de la institución. | Alcaldía<br>Hacienda<br>Coordinación Administrativa           |
|                          | Cómo se custodia la información y cuáles son las medidas de seguridad documental | Cada oficina custodia sus documentos.   | Mejorar el espacio del archivo y contratar un encargado del archivo para centralizar ese proceso.   | Mejorando los ingresos para poder realizar la contratación de personal y mejorar el espacio físico    | Mediano y largo plazo. Depende de los ingresos municipales.                      | Alcaldía<br>Hacienda Municipal<br>Coordinación Administrativa |

**Fuente:** Información primaria producida por el Departamento de Administración Municipal, 2020

**TABLA N° 15 MUNICIPALIDAD DE UPALA, ÁREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #4: INSPECCIONES MUNICIPALES**

| TEMA | ¿Qué se debe conocer  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo  | ¿Cómo generar los cambios requeridos?  | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?             |
|------|---|--|---|--|--|--|
|      | ¿Cuál es la capacidad instalada en materia de inspección de la municipalidad? | Se cuenta con tres inspectores para todo el Cantón. Y deben realizar funciones de inspección de patentes, construcciones, notificaciones, entre otros      | Contar con al menos dos inspectores.  | Contar con recursos para la contratación de dos inspectores más.                                   | Mediano y largo plazo. En el momento que se cuente con recursos económicos para la contratación. | Alcaldía<br>Hacienda<br>Coordinación Administrativa                    |
|      | Existe manual de procedimiento para las inspecciones                          | En el mes de marzo 2020 se elaboró un manual de procedimientos para uso de los Inspectores. Queda pendiente su envío a revisión del departamento de Legal. | Contar con el manual de procedimientos aprobado. Contar con los planes de trabajo tanto del departamento de Hacienda como de Desarrollo y Control Urbano para incorporarlo en las tareas diarias de los Inspectores, de manera más organizada, ya que actualmente se carece de esa información por parte de esos departamentos /Ver acuerdo del Concejo Municipal y Correos internos. | Contar con los planes de trabajo de los departamentos de Desarrollo y Control Urbano y de Hacienda | En el corto plazo.   | Hacienda<br>Desarrollo y Control Urbano<br>Coordinación Administrativa |

**Fuente:** Información primaria, Departamento de Administración Municipal 2020

**TABLA N° 16 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #9: GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR       | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo ejecutar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                                      |
|------------------------------------|---|--|--|--|----------------------------|---|
| <b>Gestión de Recursos Humanos</b> | ¿Tiene la Municipalidad una normativa disciplinaria propia?   | Cuenta con Reglamento Autónomo de Servicios, que rige desde noviembre de 2012.   | Actualización del instrumento con base en la legislación conexas actual.   | Designar una comisión para actualizar el instrumento reglamentario y publicarlo en La Gaceta   | 2020 -2021                 | Alcaldesa<br>Comisión de trabajo.<br>Recursos Humanos.<br>Asesoría Legal.                       |
|                                    | Describe ¿cuál es la organización y procedimientos del trabajo en esta Municipalidad?                           | Se trabaja bajo un enfoque de organización funcional. Actualmente dicha forma organización no responde a la realidad de las necesidades institucionales, ocasionando debilidades estructurales y operativas. | Buscar asesoría externa para trabajar en una propuesta de organización enfocada a procesos que permita una organización sistémica / interconectada y de este modo se contribuya al fortalecimiento y modernización institucional.  | Gestión de la alcaldesa para conseguir asesoría especializada en el tema. Designar una comisión para coordinar y dar seguimiento al proceso de modernización que contribuya al desarrollo de la visión y misión institucional. | 2021-2024                  | Alcaldesa.<br>Comisión de trabajo.<br>Recursos Humanos.<br>Asesoría externa.<br>Asesoría Legal. |
|                                    | ¿Qué relación existe entre la planificación institucional y la planificación del desarrollo del recurso humano? | No existe coordinación entre la planificación institucional y la planificación del recurso humano.   | Generar el aprovechamiento y gestión del recurso humano, lo que se conoce como planeación estratégica de recursos humanos. En este proceso se analizan las necesidades de recurso humano conforme se transforma el entorno de la organización, tanto a lo interno como a lo externo, | Designar una comisión de trabajo para elaborar un diagnóstico enfocado a la planeación estratégica de la necesidad de dotación de recursos humanos   | 2021 – 2024                | Alcaldesa<br>Comisión de trabajo.<br>Recursos Humanos.<br>Planificación institucional           |

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo ejecutar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                                      |
|------------------------------|--|---|--|---|----------------------------|---|
|                              |  |   | desarrollando una estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad y la correcta gestión de los recursos.  | o la redistribución del recurso humano existente para su mejor aprovechamiento.   |                            |   |
|                              | ¿Qué mecanismos de contratación laboral funcionan en la Municipalidad? | En materia de contratación laboral, se sigue el mecanismo establecido en el Capítulo IV del Código Municipal. No obstante no existe una política clara que garantice que una vez que existan plazas vacantes, se promuevan de forma inmediata el o los concursos, situación que en algunos casos los nombramientos interinos se prolongan más allá del tiempo que la norma lo dispone, situación que genera inestabilidad laboral en los funcionarios nombrados bajo la modalidad de interinos. | Elaborar la política institucional en el tema de contratación de personal.<br><br>Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección propio de la institución.                    | Crear una comisión de Reclutamiento y Selección de personal con el objetivo de analizar previamente la necesidad, requerimientos de los puestos, así como analizar la sostenibilidad financiera.<br><br>Contratar los servicios de un profesional, para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección por competencias. | 2021-2024                  | Alcaldesa.<br>Concejo Municipal.<br>Comisión.<br>Recursos Humanos                               |
|                              | ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño?                         | Sistema como tal no existe, los últimos dos años se ha realizado evaluación del desempeño, sin embargo, a futuro se deberá adaptar e implementar la Ley 9635 y las herramientas elaboradas por MIDEPLAN para efectos de realizar la Evaluación del Desempeño.   | Trabajar en la implementación de la Ley 9635 y la adaptación de los lineamientos y las herramientas que MIDEPLAN ha diseñado para los procesos de la Evaluación del Desempeño. | Designar una comisión de Evaluación del Desempeño   | 2020 – 2024                | Alcaldesa.<br>Concejo Municipal.<br>Comisión de Evaluación del desempeño..<br>Recursos Humanos. |

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo ejecutar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                               |
|------------------------------|---|---|--|---|----------------------------|--|
|                              |   |   | Gestionar la capacitación de las jefaturas y Recursos Humanos ante MIDEPLAN.   |   |                            |  |
|                              | Existe un Plan de capacitación?   | No se cuenta con un plan de capacitación.   | Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y con base en el DNC, elaborar el Plan de Capacitación, tomando en consideración prioritariamente capacitaciones gratuitas bajo la modalidad virtual por la situación económica de la institución y la crisis sanitaria por COVID-19 que se vive en el país.  | Designar una comisión de trabajo para realizar el DNC y elaborar el Plan de Capacitación, dando seguimiento al mismo.   | 2021 – 2024                | Alcaldesa.<br>Concejo Municipal.<br>Comisión.<br>Recursos Humanos                        |
|                              | ¿Tienen los funcionarios conocimientos en tecnologías de la información, particularmente en aquellos procesos en donde se debe incorporar las TICs? | Considero que existe escaso o nulo conocimiento por parte de los funcionarios en cuanto a las tecnologías de la información. No existe una política institucional que permita implementar las tecnologías de información y comunicación de forma adecuada ocasionado un rezago en detrimento del desarrollo del cantón. | Crear una política institucional que permita dar a conocer al Cantón de Upala, mediante el uso de las TICs. Promoviendo su cultura, estilo de vida, bienes y servicios que ofrece la municipalidad, proyectos de inversión, biodiversidad, turismo rural comunitario, emprendimientos locales entre otros elementos de desarrollo que posicionen de forma estratégica al Cantón de Upala entre los mejores del país. | Designar una comisión para crear la política sobre el conocimiento y uso de las TICs para promover el uso y aprovechamiento adecuado en beneficio del desarrollo del Cantón de Upala. | 2021 – 2024                | Alcaldesa.<br>Concejo Municipal.<br>Comisión.<br>Periodista.<br>Encargado de Informática |

**Fuente:** Información primaria Oficina de Recursos Humanos Municipalidad de Upala, 2020



**TABLA N° 17 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #13: VINCULOS ENTRE INSTANCIAS MUNICIPALES Y LA CIUDADANIA**

| TEMAS                       | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-----------------------------|---|---|---|--|----------------------------|--|
| <b>Concejos de Distrito</b> | ¿Funcionan los Concejos de Distrito?  | Si funcionan y han comenzado muy bien   | Continuar capacitando a los concejales para que se empoderen y se apropien y de sus distritos.<br><br>Establecer lineamientos que permitan mejorar el trabajo conjunto y cumplimiento de acciones. Hacer presupuestos participativos.<br><br>Elaborar programas de capacitación | Ir pasando la toma de decisiones a los concejos de Distrito  | 2021, 2024,                | Alcaldesa  |
|                             | ¿Cuál es el vínculo de la Alcaldía y el Concejo con los Concejos de Distrito? | Hay una excelente relación entre la Alcaldía y los Concejos de Distrito<br><br>Se les dio una capacitación sobre el rol de los concejos de Distrito y se les entregó documentación y formatos para que cada Concejo de Distrito levanten su propias prioridades de en infraestructura | Mantener buena relación y crear confianza para que Cada Concejo de Distrito Haga mejor su trabajo y sus presupuestos  | Buscar capacitaciones con la Universidades   | 2021, 2024,                | Concejales<br>Alcaldía<br>Enlace Comunal<br>Planificación  |
| <b>Alcaldía</b>             | ¿Cuál es la relación con las instancias políticas y administrativas?          | Hay buena relación entre las instancias políticas nacionales y regionales   | Hacer incidencia política en función de los proyectos que ya están identificados en el Plan de Desarrollo Humano y PEM.   | Hacer una lista de iniciativas o proyectos priorizados para comenzar a venderlos ante las instituciones respectivas. | 2021, 2024,                | Alcaldesa  |

| TEMAS   | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|---|---|--|---|---|----------------------------|--|
|   | ¿Qué grado de avance tiene el plan de la Alcaldía?  | Se está comenzando en la ejecución   | Incorporar los proyectos y líneas de acción en el PEM   | Hacer el PEM 2020-2024  | 2021, 2024,                | Planificación  |
| <b>Espacios y mecanismos de participación ciudadana</b> | Describe y valore los espacios y mecanismos para la participación ciudadana: audiencias, cabildo, plebiscito, referéndum, iniciativa popular, etc.) | Reuniones, asambleas, Reuniones virtuales. Espacio radial<br>Facebook                                      | Capacitación a los Concejos de Distrito y convocatorias ampliadas y talleres donde las personas se expresen libremente. | Incorporación de los Concejos de Distrito en la toma de decisiones y la elaboración de presupuestos desde el mes de mayo de cada año, según la normativa. | 2020, 2024,                | Alcaldesa, Junta Vial                                      |
| <b>Presupuesto y Concejos de distrito</b>               | El presupuesto Municipal refleja las necesidades de los Concejos de Distrito  | Si, pensando en eso se inició el procesos de capacitación cuando ellos asumieron el puesto después de mayo | Presupuestos participativos dando lugar a las prioridades de los Concejos de Distrito                                   | Presupuestar según el Índice de Desarrollo Social, el Inventario de Caminos de cada Distrito  | 2021 - -2024               |  |

**TABLA N° 18. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #12: CONTROL INTERNO**

| TEMAS  | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|--|---|--|---|---|----------------------------|--|
| <b>Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)</b> | ¿Cuál es el grado de avance de este sistema o etapa de desarrollo en que se encuentra | Actualmente existen algunos instrumentos de Control interno, pero no se tiene un sistema de control interno tal y como lo establece la Ley General de Control Interno N. 8292. Por lo que el SEVRI no se implementa ni ha existido en el pasado, una voluntad expresa de algún Alcalde mediante directriz o Acuerdo del Concejo Municipal que permita establecer el SEVRI. Ya está conformada la Comisión de Control Interno, por parte de la Alcaldesa para arrancar con un estudio de control interno e iniciar con su implementación. | <p>Crear el Ambiente de control apropiado.</p> <p>Hacer un diagnóstico de riesgos y su valoración</p> <p>Elaboración de manual de reclutamiento y selección</p> <p>Actualización de manual de puestos.</p> <p>Elaboración de manual de evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación y elaboración de un plan de capacitación.</p> <p>Actualización de la estructura organizativa.</p> | <p>Realizar actividades de capacitación y divulgación para dar a conocer la importancia del control interno con los funcionarios clave.</p> <p>Dar a conocer el resultado del estudio, para iniciar con el plan de control interno</p> <p>El plan de control interno definirá la estrategia para el cómo generar los cambios</p> <p>El Plan debe contener un capítulo para:<br/>Valoración del riesgo<br/>Actividades de control,<br/>Sistemas de información y Seguimiento del SCI, entre otros.</p> | 2020 - 2024                | Alcaldía,<br>Coordinaciones,<br>Planificación              |

| TEMAS                              | ¿Qué se debe conocer?                                   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?  | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|------------------------------------|---|--|--|--|---|---|
|                                    |   |  | Elaboración de un manual de organización y funcionamiento<br><br>Elaboración de manuales de procedimientos   |  |   |   |
|                                    |   |  | Elaborar el Marco Orientador para generar la política del SEVRI, su estrategia y normativa interna.  |  |   |   |
|                                    |   |  |  |  |   |   |
| <b>Planificación Institucional</b> | Cuál es la situación de la Planificación institucional. | Se ha hecho un gran esfuerzo para tener la planificación institucional al día. En algunos años se logró, sin embargo en los últimos años no hubo ambiente para la planificación y más bien, se percibían actitudes y comportamientos hostiles hacia la planificación de parte de algunos compañeros y algunas autoridades.<br><br>Hoy parece que esa tendencia comienza a cambiar y se pretende cerrar los ciclos de planificación según el Grafico del Sistema de Planificación de la Municipalidad de Upala. | Plan Operativo Anual POA<br><br>Plan de Gobierno 2020 - 2024<br><br>Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2013 – 2023<br><br>Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo Vial 2020 – 2025 | Crear un sistema de planificación por departamento que esté empalmado a las cuentas contables que se afectan con cada meta.<br><br>Ya fue aprobado por el Concejo Municipal y se queda así.<br><br>Elaboración de un nuevo Plan de Desarrollo Cantonal.<br>Buscar recursos de 100 a 120 millones<br>Elaborar el Plan de Desarrollo Cantonal<br><br>Concluir la Elaboración del Plan Quinquenal | 2022<br><br><br><br><br><br>2021, 2022 y 2023<br><br>2023-2024<br><br>2020-2021 | Alcaldía, Planificación y finanzas<br><br><br><br><br>Alcaldía, Planificación y Administración<br>Equipo del Plan de Desarrollo<br><br>UTGV y Planificación |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer? | Descripción del estado del proceso o de la situación | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo? | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------|-----------------------|--|--|---|----------------------------|--|
|       |                       |  | Plan Regulador   | Elaborar la 1ra, 2da y 3ra etapa del Cronograma de ejecución del Plan Regulador | 2020, 2024                 | Comisión de Plan Regulador                                 |
|       |                       |  | Plan Estratégico Municipal                                     | Aprobación por el Concejo Municipal   | 2020                       | Planificación y Equipo técnico Municipal                   |

FUENTE: (CURSO CONTROL INTERNO: INFORME MODELO DE MADUREZ DE CONTROL INTERNO 2019)

### 3.1.7 ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

A continuación se incorporan datos del análisis de situación y de las propuestas derivadas de esta condición de realidad para las acciones municipales relacionadas con el área estratégica de equipamiento. Allí están considerados asuntos como: equipamiento necesario para brindar servicios públicos con calidad y mayor cobertura tales, educación, recreación, deporte, inversiones comunitarias entre otros.

**TABLA N° 19. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #8: EQUIPAMIENTO CANTONAL- GESTION DE PROYECTOS MUNICIPALES**

| TEMAS                       | ¿Qué se debe conocer?                       | Descripción del estado del proceso o de la situación actual   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo realizar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?  | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-----------------------------|---|---|--|--|---|--|
| <b>Partidas específicas</b> | ¿Cómo se ejecutan las partidas específicas? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud u aprobación:</li> <li>• 1-Oficina de Enlace Comunal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica al Concejo Municipal y Concejos de Distrito, el documento enviado por la Comisión Mixta Gobierno Municipalidades, el monto asignado de Partidas Específicas Ley 7755, del año correspondiente, para su distribución entre los Distritos del Cantón.</li> </ul> </li> <li>• 2-Concejo de Distrito, Sesión ampliada:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Se invita a las Organizaciones del distrito para la presentación de proyectos.</li> <li>•Se escoge el proyecto o proyectos que reúnen los requisitos.</li> <li>•Se les da 1 semana para que presenten el "PERFIL DE PROYECTO PARTIDAS ESPECIFICAS Ley 7755." Ante la Oficina de Enlace Comunal de la Municipalidad de Upala.</li> </ul> </li> <li>• 3-Oficina de Enlace Comunal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Recibe los perfiles de proyectos escogidos por los Concejos de Distrito.</li> <li>•Envía los perfiles de proyectos escogidos por los Concejos de Distrito a los compañeros encargados dentro de la Municipalidad para criterio Técnico, Legal y económico.</li> </ul> </li> </ul> | <p>Mejorar el nivel de ejecución de las Asociaciones de Desarrollo.</p> <p>Solicitud de proyectos a los concejos de Distrito con anticipación a los tiempos ya determinados.</p> <p>Seguimiento e inspección de avance de proyectos.</p> | <p>Motivando y dando seguimiento a los Concejos de Distrito.</p> <p>Programand o gira para inspección de proyectos</p> | <p>En el momento que se capacite a los concejos de Distritos.</p> | <p>Oficina de Enlace Comunal. Concejos de Distritos.</p>   |

| TEMAS                                     | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación actual   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo? | ¿Cómo realizar esos cambios?                                  | ¿Cuándo generar el cambio?                                    | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|---|---|---|--|---|---|---|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le remitirá al Concejo de Distrito el resultado de los criterios para que tomen la decisión de aprobación o reprobación.</li> <li>• 4-Concejo de Distrito Sesión Ordinaria o Extraordinaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe los informes de la Oficina de Enlace Comunal con los criterios Técnicos, legales y económicos.</li> </ul> </li> <li>• Toma la decisión de aprobar y reprobar los proyectos presentados por las Organizaciones.</li> <li>• 5-Oficina de Enlace Comunal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe de los concejos de Distrito las Actas de aprobación de los proyectos presentados.</li> </ul> </li> <li>• Se remitirá al Concejo Municipal a través de la secretaria, para su aprobación la lista de todos los proyectos aprobados por los Concejos de Distrito</li> <li>• La ejecución: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestiona en la oficina de Enlace Comunal.</li> <li>• Se coordina con los Concejos de Distritos y las organizaciones beneficiadas para el trámite.</li> <li>• Cuando se emite la orden de compra por parte de la proveeduría, se coordina con la entrega de los materiales con el proveedor y la organización.</li> <li>• Se solicita una liquidación del proyecto, con evidencia del caso.</li> </ul> </li> </ul> |  |   |   |   |
|   | Por qué hay superávit o subejecución en partidas específicas? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno todos los años deposita o pone a disposición el dinero de Partidas Específicas a mediados del mes de diciembre de cada año.</li> <li>• Organizaciones no tramitan las partidas.</li> <li>• Partidas en cambio de destino.</li> <li>• Saldo de partidas.</li> </ul>   | Apegarse al nuevo reglamento interno de partidas específicas.  | Apegarse al nuevo reglamento interno de partidas específicas. | En cuanto salga el reglamento o nuevo de partidas específicas | Concejos de Distritos.<br>Oficina de Enlace Comunal.<br>Concejo Municipal.<br>Organizaciones del Cantón |
| <b>Proceso de formulación y ejecución</b> | ¿Existen normas, reglamentos,                                 | Si, Reglamento de los Concejos de Distrito y partidas Específicas.  | Los que se deban ajustar a la norma actual (en el momento)     | Realizando el debido proceso                                  | En cuanto sea aprobado  | Concejo de Distrito   |

| TEMAS                                    | ¿Qué se debe conocer?                                    | Descripción del estado del proceso o de la situación actual | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo realizar esos cambios?        | ¿Cuándo generar el cambio?  | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|--|--|---|--|-------------------------------------|-----------------------------|--|
|  | procedimientos para la gestión de proyectos municipales? |   |  | para la aprobación de un reglamento | el reglamento o de la norma | Concejo Municipal<br>La Administración                     |
| Otros proyectos de Equipamiento Cantonal |  |   | -Construir instalaciones deportivas en todos los distritos y centros poblacionales secundarios.                                    | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|  |  |   | -Acondicionamiento de los espacios existentes en el cantón para el deporte y la recreación.  | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|  |  |   | -Parque Los Malinches, ,   | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|  |  |   | -Casa de los Derechos de la Mujer  | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|  |  |   | -Construcción de segundo tanque de Captación de 500 m3,  | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|  |  |   | -Gestionar más tierra para el cementerio municipal.  | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|  |  |   | -Coordinación para el acceso a la tecnología para escuelas y colegios.   | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|  |  |   | -Construcción de parques infantiles en todos los distritos a través de la búsqueda de recursos con DINADECO y otras instituciones. | Gestión política y administrativa   | 2020-2024                   | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer? | Descripción del estado del proceso o de la situación actual | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo realizar esos cambios?      | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------|-----------------------|---|--|-----------------------------------|----------------------------|--|
|       |                       |   | -Construcción de una sistema de alcantarillado que evacúe bien las aguas pluviales para mitigar las inundaciones en el casco Urbano. | Gestión política y administrativa | 2020-2024                  | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |
|       |                       |   | -Construcción de un complejo deportivo   | Gestión política y administrativa | 2020-2024                  | Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales         |

**Fuente:** Información Primaria producida por la Oficina de Enlace Comunal y proyectos del Plan de Gobierno 2020-2024

### 3.1.8 ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

**TABLA N° 20. MUNICIPALIDAD DE UPALA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN TORNO LA GESTIÓN AMBIENTAL INSTRUMENTO DE CAMPO #15: GESTION AMBIENTAL**

| TEMAS                                       | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|---|--|--|--|---|----------------------------|--|
| <b>Gestión integral de residuos sólidos</b> | ¿Se debe actualizar el Plan de Gestión Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PMGIRS)? | El PMGIRS debe iniciar su proceso de actualización (2021-2024)   | -Diagnóstico de la situación de la gestión de los residuos en el cantón<br>-Lineamientos estratégicos<br>-Plan de monitoreo y control              | -Participación ciudadana<br>-interés político<br>-interés instituciones públicas<br>-interés funcionarios municipales | A partir del año 2020      | Comisión designada por la alcaldía y liderada por la Unidad de Gestión Ambiental que involucren actores locales, municipales e institucionales |
|   | ¿Existen proyectos para la ampliación del servicio de recolección de residuos ordinarios?          | En la actualidad, el servicio de recolección de residuos sólidos ordinarios tiene una cobertura de 29%.  | Se debe ampliar el servicio a sectores que, por su densidad demográfica, demandan el servicio de recolección.                                      | Valorar la necesidad de implementar un servicio de recolección mixto o tercerizado                                    | A partir del año 2021      | -La Unidad de Gestión Ambiental<br>-Depto. Financiero<br>-Alcaldía   |
|   | ¿Existen proyectos para la recuperación de los residuos sólidos?                                   | -Existe el servicio contratado para la recolección de los residuos sólidos valorizables.<br>-Existe un estudio de factibilidad para la construcción de un Centro Tecnológico para la GIRS del Territorio Norte Norte | -Realizar una recolección de residuos sólidos valorizables con mayor periodicidad.<br>-Implementar un proyecto de recuperación de residuos sólidos | -Implementar el servicio municipal de recolección de residuos valorizables o presupuestar, dentro del servicio        | A partir del año 2021      | -La Unidad de Gestión Ambiental<br>-Alcaldía<br>-La ciudadanía   |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|-------|--|--|--|---|----------------------------|--|
|       |  |  | biodegradables mediante la fabricación de compost en los hogares o comunitario<br>-Implementar campañas mensuales de recolección de residuos no tradicionales.<br>-Gestionar fondos para la construcción del Centro Tecnológico GIRS | de recolección, más cantidad de dinero para una mayor periodicidad del servicio.<br>-Participación ciudadana<br>-Participación de la alcaldía en proyectos de gestión de recuperación de residuos |                            |  |
|       | ¿Cómo se abordan temas como la contaminación del suelo, las aguas subterráneas, afluentes, ríos cercanos y el aire por una inadecuada gestión de residuos? | Existe el Sistema Integrado de Trámite y Atención de Denuncias (SITADA) del Ministerio de Ambiente, en el cual las denuncias del cantón son tramitadas por la Unidad de Gestión Ambiental  | Implementar la actualización a la Ley GIRS 8839 para la gestión municipal y cobro de denuncias ambientales para un manejo inadecuado de residuos sólidos   | Actualizar el Reglamento GIRS del cantón Upala  | A partir del año 2021      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Depto. Financiero<br>-Asesoría Legal<br>-Alcaldía<br>-Concejo Municipal     |
|       | ¿Se han actualizado las tarifas que se cobran por recolección, transporte y disposición de los residuos sólidos?   | La actualización se realiza de forma anual conforme al Reglamento para la GIRS en el cantón Upala  | -Participación del Depto. Financiero<br>-Mapa catastral actualizado  | Contar con un proceso lineal para la actualización tarifaria anual  | A partir del año 2021      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Depto. Financiero<br>-Alcaldía<br>-Concejo Municipal<br>-Unidad de Catastro |
|       | Sostenibilidad de la operación del servicio de recolección de residuos   | -Es un tema que debe abordarse con el Depto. Financiero, pues es un servicio que genera alta morosidad.<br>-La sostenibilidad del servicio depende de la actualización tarifaria y de la concientización del ciudadano de la importancia | -Actualizar el mapa catastral en los distritos donde se brinda el servicio de recolección<br>-Mejorar la gestión del cobro de los servicios municipales y la implementación de   | -Contar con un proceso lineal de responsables en el ingreso de nuevos servicios.<br>-Contar una gestión de cobro oportuna, digital y con beneficios.  | A partir del año 2021      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Bienes inmuebles<br>-Control Urbano<br>-Unidad de Catastro                  |

| TEMAS  | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|--|--|---|---|--|----------------------------|---|
|  |  | del pago oportuno por el servicio.<br>-La atención oportuna de los reclamos ha generado también sostenibilidad de la operación del servicio.  | beneficios tributarios por el pago oportuno.<br>-Mejorar la atención de los reclamos y del ingreso de nuevos servicios residenciales y comerciales  |  |                            |   |
|  | Recursos destinados al desarrollo del servicio de recolección de residuos  | Se está utilizando presupuesto destinado al desarrollo del servicio de recolección para diferentes compras de bienes o servicios  | -Implementar proyectos de impacto positivo que mejoren el servicio de recolección.  | Incluir proyectos para el desarrollo del servicio en el POA  | A partir del año 2020      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Alcaldía<br>-Depto. Financiero   |
| <b>Proyectos diversos en el área ambiental</b> | ¿Qué otros proyectos desarrollan en el área ambiental? ¿Cuáles son sus características? (Manejo de cuencas, manejo de bosques y áreas de cultivo, manejo de áreas protegidas y parques nacionales, manejo de espacios urbanos, estudios de fragilidad ambiental, etc.) | -Se desarrollan proyectos de reforestación<br>-Apoyo a los corredores biológicos Tenorio-Miravalles y Ruta Los Malécu<br>-Coordinación de la Comisión Ambiental Institucional del cantón<br>-Programa de Educación Ambiental el Buhito Ecológico<br>-Coordinación comisión Bandera Azul Ecológico categoría Municipalidades<br>-Coordinación Comisión del Plan de Gestión Ambiental Institucional<br>-Proyectos de ordenamiento territorial y adaptación al cambio climático (Plan regulador) | -Involucrar a los funcionarios municipales en las diferentes acciones para la protección y cuidado del medio ambiente.<br>-Utilizar plataformas virtuales para impartir capacitaciones/talleres de educación ambiental a la población del cantón y funcionarios municipales<br>-Gestionar proyecto de vivero municipal para la dotación de árboles y reforestación en espacios urbanos y zonas de protección (cuencas hidrográficas)<br>- | -Debe existir un apoyo de los diferentes departamentos del gobierno local para impulsar mejores prácticas ambientales tanto a lo interno como externo de la municipalidad<br>-Realizar convenios público-público o público-privados para la ejecución de proyectos ambientales.<br>-Destinar fondos del programa protección al medio ambiente para invertir en proyectos ambientales | A partir del año 2021      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Departamentos de la Municipalidad de Upala<br>-Alcaldía<br>-instituciones públicas del cantón<br>-Empresas privadas y sector comercial |

Fuente: Información primaria producida en la Oficina de Gestión Ambiental Municipal, 2020

### 3.1.8.1 ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

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

A continuación se exponen las principales ideas que se plantearon sobre la situación actual de esta área estratégica municipal, así como las propuestas de cambio que derivan de esta condición actual.

**TABLA N° 21. MUNICIPALIDAD DE UPALA, ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO #16: ORDENAMIENTO TERRITORIAL**

| TEMA                     | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción de la situación  | ¿Qué cambios se deben generar en los próximos 4 años?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar en esos cambios?                       |
|--------------------------|--|--|--|--|----------------------------|--|
| Ordenamiento territorial | Capacidad técnica y participación municipal en la formulación y aplicación de los planes reguladores   | Existe capacidad técnica sin embargo la participación municipal ha sido baja   | Compromiso del equipo técnico y político   | La administración debe implementar un liderazgo positivo durante todo el proceso de plan regulador | A partir del año 2021      | -Depto. Desarrollo y Control Urbano<br>-Depto. UTGV<br>-Alcaldía |
|                          | ¿Se conoce y aplica las normativas sobre uso del suelo acorde a estudios de impacto ambiental?   | Se aplica criterio técnico mediante el análisis cartográfico en la zonificación de riesgo, sin embargo, no se cuenta con información oficializada por medio del plan regulador, únicamente estudios técnicos y capas cartográficas de la CNE | A partir de la aprobación del plan regulador, se debe utilizar la zonificación para otorgar permisos de uso de suelo | Participación de la comisión plan regulador  | A partir del año 2022-2023 | -Depto. Desarrollo y Control Urbano                              |
|                          | ¿Hay condiciones administrativas – recursos humanos, financieros, materiales - para ejercer la administración y control sobre el uso del territorio? | No existe todas las condiciones para ejercer la administración y control sobre el uso del territorio   | Se necesita personal para la actualización de los insumos del plan regulador   | Mediante la planificación presupuestaria   | A partir del año 2022-2023 | -Depto. Desarrollo y Control Urbano                              |

**Fuente:** Información primaria producida en el Depto. de Desarrollo y Control Urbano Municipal, 2020

**TABLA N° 22. MUNICIPALIDAD DE UPALA, ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO # 19**

| TEMAS                                      | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?  | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|--|--|---|--|--|---|---|
| <b>Reglamentos y manuales</b>              | Reglamentación actualizada: ejm Construcción, Fraccionamientos urbano                | Reglamento de Fraccionamiento y urbanizaciones (INVU 2019), Aun sin entrar en vigencia por prórroga para mejoras Reglamento de Renovación Urbana (INVU 2017). Reglamento de Construcción (INVU 2018)  | Capacitación y divulgación de la actualización para su implementación.   | Aplicación de toda la normativa implícita en el nuevo reglamento   | En el momento que entre en vigencia   | Desarrollo y control Urbano, Catastro, Servicios Públicos, Unidad Técnica de Gestión Vial, Alcaldía y Concejo municipal |
|  | Manuales de procedimientos en el departamento.                                       | No se cuenta con manuales de procedimientos en general, que detalle el cómo y cuándo proceder según lo requiera la circunstancia  | Creación y aprobación de los manuales de procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento del departamento.   | Realizar inventario de los manuales y reglamentos, faltantes, creación de una comisión y una planificación priorizada de los mismos.   | En cuanto se designe una comisión y se le asigne recursos presupuestarios             | Alcaldía, concejo Municipal, Departamento Legal, Recursos humanos y Desarrollo y control Urbano.                        |
| <b>Sistema de permisos de construcción</b> | ¿Existen criterios claros para autorización de permisos de construcción? Descríbalos | Aplicación de la Reglamentación Nacional del CFIA, a través de su plataforma digital APC, en donde nos equipamos a los requisitos técnicos de todas las municipalidades a nivel nacional. Mapas de Amenazas de la CNE, el cuál permanece en constante evolución según los eventos surgidos. Pero no se cuenta con el manual del procedimiento interno. No se cuenta con reglamento para Obra Menor.   | Generar el debido manual del procedimiento. Confeccionar Reglamento de Obra Menor. Aplicación de los nuevos reglamentos del Invu una vez su entrada en Vigencia.   | Confección, aprobación de manual de procedimientos. Confección, aprobación y publicación de reglamento de construcción para Obra Menor | En cuanto se designe una comisión y se le asigne recursos presupuestarios             | Alcaldía, concejo Municipal, Departamento Legal, Recursos humanos y Desarrollo y control Urbano.                        |
|  | Describe el proceso de inspección de construcciones                                  | El departamento no cuenta con inspector de construcciones, los tres inspectores notificadores son destacados a servicios generales y múltiples que requiere la institución; por lo que cuando ellos detectan alguna construcción dentro de su ruta la reportan a Desarrollo Urbano, o cuando es requerido por complejidad del caso el inspector se hace acompañar del asistente o coordinador de DCU, esto para las construcciones sin permiso. En cuando a las | Incluir inspectores específicos para construcciones o aumentar la cantidad y capacidades a través de capacitación de los inspectores generales de la administración. Ya que cada día se van ampliando más sus tareas, tal es el caso de la nueva directriz de atención denuncias | Aumento de Funcionarios. Elaboración de Manuales de Procedimientos. Programa de Capacitación constante.                                | En el momento que lo permita el presupuesto municipal. Y se tengan manuales claros de | Alcaldía. Recursos Humanos, Administración Municipal, Desarrollo Urbano y Departamento Legal.                           |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer? | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios? | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------|-----------------------|---|--|-----------------------------|----------------------------|--|
|       |                       | construcciones con Permiso no se realiza la inspección como correspondería debido al ajetreo de la Oficina somos solo dos funcionarios y los inspectores acusan de falta de capacitación y carga de trabajo ya que atienden gestiones de varios departamentos | ambientales por parte de las municipalidades.<br>Elaboración de Manuales de Procedimientos para inspección tanto como actividad cotidiana de los inspectores como para control cruzado por parte de los funcionarios de DCU. |                             | procedimientos             |  |

**Fuente:** Información primaria producida en el Depto. de Desarrollo y Control Urbano Municipal, 2020

### 3.1.9 ÁREA ESTRATÉGICA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

La visión moderna de la gestión municipal establece como uno de sus rasgos fundamentales el liderazgo institucional en la generación de condiciones para el desarrollo humano de los habitantes de su cantón. En esta perspectiva de integralidad del desarrollo local las acciones municipales en materia de política social local son muy importantes. A continuación se analiza la información aportada por los informantes claves en esta materia. En un cantón como Upala, que históricamente se ha ubicado en posiciones poco favorables en materia de Desarrollo Humano y desarrollo social, definitivamente se hace impostergable la implementación de acciones en el área social.

**TABLA N° 23. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO # 17**

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR                     | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|--|--|--|--|--|----------------------------|--|
| <b>Reducción de la pobreza</b>                   | ¿Qué proyectos desarrollan o bien participa la municipalidad vinculados con el combate a la pobreza y la atención a sectores socioeconómicamente vulnerables? ¿Cuáles son sus características? | En este momento se trabaja en la creación de un mercado upaleño, que vendría a apoyar a pequeños productores, en la colocación de su producto al consumidor local, de una manera directa y sin intermediarios. (Des Econ. L) Se trabaja en conjunto con el MTSS por medio del programa emplaté, para que las personas tengan acceso a capacitación y esto les permita a su vez mejorar su curriculum para una eventual oferta laboral. | Apoyo a familias vulnerables para poder generar autoempleo, a través del impulso de emprendimientos familiares | Apoyo en presentación de proyectos ante las Instituciones que tengan proyectos abiertos para participación del público en general. Apertura de espacios que les permita a pequeños productores y artesanos, colocar sus productos. | Corto-Mediano-Largo Plazo  | UGSE<br>IMAS<br>OFIM<br>ALCALDIA                           |
| <b>Proyectos y acciones para la inclusión de</b> | Qué proyectos desarrollan o bien participa la municipalidad vinculados con adultos   | Proyecto Tardes en Familia. Además se participa como municipalidad en programas como academia de crianza el  | Fortalecimiento del trabajo interinstitucional   | Activar el CCCI y desde ese espacio a la Comisión Social   | Corto-Mediano plazo        | ALCALDÍA<br>UGSE<br>COMITÉ DE DEPORTES                     |

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|------------------------------|---|--|---|--|----------------------------|---|
| <b>grupos poblacionales</b>  | mayores, niñez y adolescencia, personas con discapacidad?<br>¿Cuáles son sus características? | cual busca reforzar adecuados patrones de crianza y habilidades para potenciar el desarrollo infanto-juvenil., actividades en red como el subsistema local de protección de la niñez, red de prevención de violencia.<br>Programa Bandera Institución Amiga de la Infancia donde se reconoce el esfuerzo de las instituciones y organizaciones comunales en los ejes de Persona, familia y comunidad; Salud integral; Educación; Cultura, juego y recreación; Protección.<br>Con el apoyo de la OIM se abre el Centro Municipal para Migrantes, el cual ofrece información y orientación a las personas migrantes para el acceso a la regularización, y de este modo reducir las desigualdades sociales. |   | para que los temas que se trabajen en el cantón sean de manera articulada y así más población sea la beneficiada por los distintos programas |                            | COMITÉ DE LA PERSONA JOVEN INSTITUCIONES DEL CANTON (MINISTERIO DE SALUD, VISION MUNDIAL, PANI, FUERZA PUBLICA) |
| <b>Salud</b>                 | ¿Qué proyectos desarrollan para procurar espacios comunitarios seguros y saludables?          | Proyecto Tardes en Familia, en alianza con la red de promoción de la salud se apoyan campañas de prevención de enfermedades donde al mismo tiempo se promueven los estilos de vida saludables.   | Buscar recursos para poder dotar a las comunidades de artículos deportivos y recreativos que promuevan los estilos de vida saludables | Manteniendo el interés de las instituciones presentes en el cantón y de las comunidades involucradas   | Corto y mediano            | UGSE  |
|                              | ¿Qué proyectos desarrollan para velar por   | Se apoyan iniciativas cantonales como el Proyecto Ponele a la  | Continuar con el trabajo articulado entre las   | Manteniendo el interés de las  | Corto y mediano plazo      | UGSE  |

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR              | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                          |
|---|--|--|---|--|------------------------------|---|
|   | la calidad de la salud y estilos de vida saludable?  | Vida el cual promueve los estilos de vida saludable y actividad física. Se trabaja con Colegios del Cantón. Proyecto de Vida Saludable del Ministerio de Salud, se participa con actividades saludables para niños y jóvenes promoviendo la actividad física y el deporte. | instituciones presentes en el cantón para desarrollar ese tipo de actividades   | instituciones presentes en el cantón y de las comunidades involucradas                               |                              | Instituciones del Cantón<br>Comité de la Persona Joven<br>Comité de Deportes        |
| <b>Programas de seguridad comunitaria</b> | ¿Qué acciones de prevención del crimen y la violencia desarrolla la municipalidad?                             | Se trabaja en conjunto con la Red de Prevención de la Violencia con capacitación a niños, jóvenes y adultos en temas como Masculinidades, Negligencia, violencia en el noviazgo, Escuela para padres para la prevención de Violencia Intrafamiliar.                        | Fortalecer alianzas con las diferentes organizaciones sociales para que el impacto en las comunidades sea mayor y se visualice el esfuerzo. | Manteniendo el interés de las instituciones presentes en el cantón y de las comunidades involucradas | Corto, mediano y largo plazo | Organizaciones (IMAS, PANI, Visión Mundial, IAFA, Poder Judicial, entre otras) OFIM |
|   | ¿Qué programas se desarrollan en el campo de la identidad y la cultura local? ¿Cuáles son sus características? | En el año 2019, se inició la gestión para obtener el apoyo del Ministerio de Cultura para que nos brinden acompañamiento en el tema de creación de una política de cultura que incluye nuestra identidad.  | Creación de una política cultural   | Voluntad política  | Corto plazo                  | UGSE<br>Concejo Municipal MCJ   |
| <b>Identidad y cultura local</b>          | ¿Programas de promoción y resguardo del patrimonio cultural?   | En el año 2019, se inició la gestión para obtener el apoyo del Ministerio de Cultura para que nos brinden acompañamiento en el tema de creación de una política de cultura que incluye nuestra identidad.  | Creación de una política cultural   | Voluntad política  | Corto plazo                  | UGSE<br>Concejo Municipal MCJ   |

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|------------------------------|---|--|---|---|----------------------------|--|
| <b>Recreación y deporte</b>  | ¿Qué programas se desarrollan en el campo de la recreación y deporte? ¿Qué características tienen?  | El Proyecto Tardes en Familia impulsa la implementación de estructuras locales y sociales que promuevan la generación de entornos comunales ideales para la participación activa de las personas menores de edad. Se facilitan a través de este proyecto capacitaciones a los comités tutelares de menores de edad con actividades recreativas para que éstos se conviertan en agentes multiplicadores en las comunidades. | Continuar con el proyecto de Tardes en familia en otras comunidades. Esto dependerá de la situación de la Pandemia. | Con la participación de todas las instituciones que han venido trabajando el proyecto de tardes en familia. Y dependerá de la mejora en la situación por la que se atraviesa a nivel mundial a causa de la Pandemia | Corto y mediano plazo.     | Instituciones:<br>VISION MUNDIAL,<br>PANI, MINISTERIO DE SALUD,<br>MUNICIPALIDAD,<br>COMITÉ DE DEPORTES<br>FUERZA PUBLICA,<br>COMITÉ DE LA PERSONA JOVEN |
| <b>Educación no formal</b>   | Cómo incide la Municipalidad en la educación No Formal  | Se apoyan programas de Educación No formal a través de convenio con el MTSS y su programa EMPLEATE   | Fortalecer alianzas con organizaciones educativas para atraer más y mejor oferta educativa al cantón.               | Ampliando convenio con instituciones enfocadas a la educación no formal   | Corto y mediano plazo      | UGSE<br>MINISTERIO DE TRABAJO  |
|                              | ¿Qué programas se desarrollan asociados con la oferta educativa, calidad de la educación, combate a la deserción, apoyo a niños y jóvenes en condición de pobreza y en infraestructura escolar? | Se promueven las tutorías para bachillerato en Matemáticas y Biología<br>Desarrollar el proceso de alfabetización en comunidades fronterizas, apoyar a personas que tengan su bachillerato incompleto.   | Continuar con las tutorías y buscar recursos para fortalecer el rubro de becas                                      | Mejorar la recaudación financiera para dotar de becas a estudiantes. Facilitar el acceso a educación formal a la población que tiene su bachillerato incompleto y en procesos de alfabetización.                    | Corto y mediano plazo      | UGSE<br>HACIENDA<br>ALCALDIA   |

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR        | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------------------------------------|--|--|---|--|----------------------------|--|
|                                     | ¿Cómo promueve la Municipalidad la oferta educativa no formal? | Se promueve a través de redes sociales.  | Crear una página del departamento donde se hagan publicaciones exclusivas   | Involucrar al encargado de prensa en el diseño y la publicación de información actualizada   | Corto plazo                | UGSE<br>OFICINA DE COMUNICACIÓN                            |
|                                     |  |  | Mejoramiento de la infraestructura y la gestión educativa: Educación formal y no formal.                                  | Restablecer la UGSE  | 2020                       | Alcaldía Concejo Municipal                                 |
| <b>Migración y Desarrollo</b>       | Proyectos de atención al migrante                              | Se realizan charlas para la prevención del delito de trata y tráfico de migrantes, mediante charlas en las comunidades, se facilitan los procesos para la documentación de las personas migrantes irregulares. | Más trabajo en comunidad, para que la información le llegue a las personas de las comunidades.                            | Dependerá de la situación de la Pandemia ya que actualmente no se puede hacer desplazamientos a las comunidades. Sin embargo, se puede fortalecer la comunicación por medios de comunicación electrónica, radio, brochoures. Se requiere del acompañamiento de la oficina de prensa. | Corto y mediano plazo      | Municipalidad OIM<br>OFICINA DE COMUNICACION               |
| <b>Participación de la Juventud</b> | Proyectos del plan de trabajo                                  | No se cuenta con el nombramiento de los integrantes del comité de la persona joven.  | Nombramiento del comité de la persona joven, que pueda gestionar y ejecutar los recursos asignados a partir de un plan de | Nombramiento del comité de la persona joven, que pueda gestionar y   | Corto plazo                | ORGANIZACIONES JUVENILES<br>UGSE<br>ALCALDIA               |

| IDENTIFICACION DEL INDICADOR | ¿Qué se debe conocer? | Descripción del estado del proceso o de la situación | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo? | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|------------------------------|-----------------------|--|--|---|----------------------------|--|
|                              |                       | No se cuenta con un plan de trabajo.                 | trabajo aprobado y validado.                                   | ejecutar los recursos asignados a partir de un plan de trabajo aprobado y validado. |                            | CONCEJO MUNICIPAL.   |
|                              |                       |  |  |   |                            |  |

**Fuente:** Información Primaria producida en el Depto de Administración Municipal, 2020

**TABLA N° 24. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL  
INSTRUMENTO DE CAMPO # 17: EJE, MUJER**

|   |  |  |   |  |           |  |
|---|--|--|---|--|-----------|--|
| <b>Equidad de género<br/>(Eje Transversalidad de género en las instituciones)</b> | ¿Qué proyectos desarrollan para promover la equidad de género y la participación integral de las mujeres en los espacios Cantonales? | La UGSE participa en redes constituidas por instituciones del Cantón (PANI, VISIÓN MUNDIAL, MUNICIPALIDAD, MINISTERIO DE SALUD, ETC) | Mantener y reforzar la participación de la OFIM en las redes que permitan promover la equidad y participación de las mujeres en el cantón | Manteniendo la participación de la OFIM en las redes y aportando ideas para el crecimiento integral de las mujeres   | 2021-2024 | OFIM, Instituciones del Cantón, grupos de mujeres del cantón |
|   | Atención de Violencia intrafamiliar.   | La UGSE participa en la red de prevención de la violencia  | Atención de las mujeres víctimas de violencia y hacer campañas dirigidas a mujeres  | Atención de las mujeres. Participación activa de la OFIM en las redes de prevención de la violencia. Dirigir campañas informativas para las mujeres que les fortalezca y no permitan la violencia intrafamiliar. | 2021-202  | OFIM, Instituciones del Cantón, grupos de mujeres del cantón |
|   | Coordinación con la Red violencia donde participan todas las instituciones.  | La UGSE participa en la red de prevención de la violencia  | Se requiere que la persona encargad de la OFIM participe de manera directa en la red  | Incorporarse en la red   | 2021-2024 | OFIM Red de Prevención de Violencia                          |
|   | Terapia breve después de la agresión.  |  |   |  |           |  |
|   | Participación en la Comisión Social del CCCI   | Actualmente no se realizan las sesiones del CCCI   | En el momento que se reactive el CCCI, incorporar a la OFIM en la rama social   | Participar activamente en la comisión social del CCCI  | 2021-2024 | OFIM CCCI ALCALDIA   |
| <b>Atención psicológica,</b>  | ¿Qué proyectos desarrollan.  |  |   |  |           |  |

|   |   |  |   |   |           |   |
|---|---|--|---|---|-----------|---|
| <b>Acciones de prevención y atención de las violencias)</b>   | 1. Atención psicológica a familias en condiciones de vulnerabilidad.  |  |   |   |           |   |
|   | 4. Asesoría legal y acompañamiento a las mujeres víctimas.  | No se brinda asesoría legal.   | Realizar alianzas con otras instituciones para la atención o asesoría legal a mujeres víctimas de violencia | Realizar alianzas con otras instituciones para la atención o asesoría legal a mujeres víctimas de violencia   | 2021-2024 | OFIM<br>INSTITUCIONES   |
| <b>Programa de empresariedad para mujeres que han sido víctima de violencia. (eje: mercado laboral e iniciativas productivas)</b> | ¿Qué proyectos desarrollan para promover la seguridad comunitaria en el cantón?<br>1. Asesoría empresarial. | Se realizan capacitaciones para emprendedoras, con apoyo del Banco Nacional                      | Continuar con capacitaciones para incentivar y apoyar el emprendimiento en el cantón                        | Continuar con capacitaciones para incentivar y apoyar el emprendimiento en el cantón  | 2021-2024 | OFIM  |
|   | 2. Identificación de proyectos productivos y acompañamiento.  | Se realizan sesiones de trabajo y capacitaciones con emprendedoras, con apoyo del banco nacional | Continuar con capacitaciones para incentivar y apoyar el emprendimiento en el cantón                        | Continuar con capacitaciones para incentivar y apoyar el emprendimiento en el cantón. Trabajar en conjunto con la comisión productiva de la Municipalidad | 2021-2024 | OFIM<br>COMISION<br>PRODUCTIVA,<br>INAMU<br>INSTITUCIONES<br>FINANCIERAS<br>GRUPO DE<br>MUJERES |
|   | 3. Capacitación a mujeres emprendedoras<br>Capacitación en áreas sociales IFAM, UNA, UCR, INAMU             | Capacitación a mujeres emprendedoras, con apoyo del Banco Nacional y otras instituciones         | Continuar con capacitaciones para incentivar y apoyar el emprendimiento en el cantón                        | Continuar con capacitaciones para incentivar y apoyar el emprendimiento en el cantón  | 2021-2024 | OFIM<br>INSTITUCIONES<br>FINANCIERAS<br>INAMU<br>GRUPO DE<br>MUJERES                            |
|   |   |  |   |   |           |   |

Fuente: Información Primaria producida en el Depto de Administración Municipal, 2020

### 3.1.10 ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS

La ciudadanía espera y demanda calidad, oportunidad y cobertura en los servicios municipales. Contar con un diagnóstico adecuado del estado de situación actual así como generar propuestas de cambio es fundamental para una estrategia de mediano plazo institucional. A continuación se introduce un análisis de la información recabada al respecto.

**TABLA N° 25. SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS ÁREA ESTRATEGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS  
INSTRUMENTO DE CAMPO # 21: ACUEDUCTO**

| TEMAS                      | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación                                | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|----------------------------|--|---|--|--|--|---|
| Servicios públicos básicos | ¿Qué servicios ofrece el acueducto?  | Suministro de agua potable a 3067 previstas 11.041 usuarios del Acueducto Municipal | Construcción de tanque de 1000 metros cúbicos<br>Reparación de tanque de 300 metros cúbicos existente. | Inclusión de presupuesto<br>Canalización de recursos   | Año 2021 debería iniciar proceso de construcción de tanque de 1000 metros cúbicos<br>Y la reaparición del de 300 metros cúbicos                                  | Personal del Acueducto Municipal.<br>Instituciones que aporten presupuesto (INDER)<br>Otras Instituciones interesadas<br>Alcaldía Municipal.<br>Desarrollo y Control Urbano |
|                            | Relación beneficio costo: es el acueducto superavitario o deficitario?     | Autosuficiente (Superavitario)  | Se deben de invertir los recursos Superavitarios en el tiempo.   | Se debe de incluir el presupuesto una vez estimado los costos y que el fondo sea suficiente. | En este momento se debe de tener en cuenta la pandemia por COVID-19 y que los recursos a recaudar han sufrido una baja. Pero lo recursos deben de presupuestarse | Personal del acueducto municipal.<br>Alcaldía.<br>Contabilidad Municipal<br>Desarrollo y Control Urbano   |
|                            | ¿Qué programas desarrolla la Municipalidad que contribuyan a garantizar un | Mejoras en la Red (Obras Prioritarias Acueducto)                                    | Compra de área de recarga de la naciente las milpas.   | Solicitando al gestor ambiental un estudio que   | Inicio de proceso con gestor   | Acueducto Municipal<br>Desarrollo y Control Urbano  |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?  | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                          |
|-------|---|--|---|---|---|---|
|       | servicio de agua potable oportuno y de calidad en Upala?                                | Mejoras en el sistema de desinfección.<br>Mantenimiento Finca Manantial los Berros.<br>Búsqueda de nuevas fuentes<br>Compra de áreas de recarga para reforestarlas.  | Escriturar la naciente las milpas a nombre de la Municipalidad de Upala.  | justifique la adquisición del área de recarga Y solicitando a la CGR la aprobación de la compra Buscando entidades que puedan colaborar con la donación de dichos terrenos  | ambiental en 2021.<br><br>Buscar presupuesto con entidades afines.<br><br>Obtener permiso de la contraloría General de la republica | Administración Municipal<br><br>Alcaldía Municipal<br><br>Instituciones cooperantes |
|       | ¿Qué proyectos de infraestructura tiene el acueducto para mejorar el servicio a futuro? | Pasos elevados Guacalito y barrio San Jorge, con presupuesto extraordinario pendiente de aprobar.<br>Construcción de aula ambiental en los berros sin presupuesto<br>Construcción de tanque de 1000 metros cúbicos presupuesto para realizar estudios de suelo e iniciar los proceso | Realizar mejoras en pasos elevados, hay que elaborar el cartel por ser un proyecto constructivo requiere parte técnica que no se tiene el conocimiento en el departamento.<br>Se debe de poner el terreno del tanque de 1000 metros cúbicos a nombre de la municipalidad hacer incidencia política para que esto suceda lo antes posible. | Involucrando al arquitecto para los diseños de los pasos elevados.<br><br>Que la alcaldía haga incidencia política con compañía agropecuaria las brisas para el traspaso de terreno del futuro tanque y poder invertir. | 2021 de debería de hacer al menos los pasos elevados y contar con la escritura del terreno del futuro tanque de 1000 metros cúbicos | Desarrollo y Control Urbano<br>Acueducto<br>Alcaldía                                |
|       | Administración de inventarios de insumos de operación y mantenimiento                   | Actualmente se cuenta con una bodega de suministros para el acueducto municipal<br>El inventario no está actualizado por qué no se cuenta con una persona no la herramienta para tener actualizado se hace tomas físicas ocasionales   | Reforzar personal de acueducto con un peón más para poder un buen control de inventario<br>Otro punto seria que exista una bodega de materiales única para todos los departamentos u un bodeguero fijo de esta forma se tendría un control sobre los inventarios y  | Son cambios que se deberían de gestar desde la administración como un todo y no como unidades o islas   | Cuanto antes  | Las jefaturas de los departamentos  |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------|---|---|---|---|--|--|
|       |   |   | suministros de todos los departamentos  |   |  |  |
|       | Administración de la red del acueducto  | Actualmente se cuenta con ocho funcionarios<br>Un Administrador<br>Un Asistente administrativo<br>Dos fontaneros<br>Dos peones<br>Un lector<br>Un jefe de campo | Se debe de reforzar el personal con un peón más, para poder cumplir con el crecimiento del acueducto, hay más lecturas , más averías, inspecciones etc. En fin el acueducto a crecido pero mantiene el mismo personal y no alcanzamos para realizar todas las tareas asignadas y dar un servicio de calidad | Se debe de realizar un estudio financiero de acueducto para justificar la plaza desde hacienda municipal, Saar el proceso en recursos Humanos | Atreves de Recursos Humanos Hacienda municipal y Acueducto   | Recursos Humanos<br>Hacienda Municipal<br>Acueducto        |
|       | Planos o mapas de las red o redes   | Se cuenta con una parte lo más reciente lo más viejo no existe  | Hacer un levantamiento de toda la red   | Contratando el servicio para el levantamiento   | 2021 en este año debería contratarse este servicio   | Desarrollo y control Urbano<br>Acueducto Municipal         |
|       | Los proyectos de infraestructura de acueducto consideran el riesgo y la accesibilidad Ley 7600) | Los proyectos nuevos si los más viejos no   | Realizar un estudio de Riesgo y la accesibilidad Ley 7600 e implementarlo   | Contratando pero lo haría a nivel de toda la Municipalidad  | 2021 para contratar el estudio   | Todos los actores del municipio                            |
|       | Maquinaria y equipo en el acueducto   | Cuenta con el equipo básico Faltan algunos equipos y otros se deberían de reforzar o repara   | Contratar un taller para mantenimiento de todos los VH de la institución  | Contratando a nivel de toda la municipalidad  | Cuanto antes es urgente para evitar el deterioro de los vh   | Todos los actores del municipio                            |
|       | Concesiones de otras fuentes  | Los berros sin explotar   | Iniciar proceso de construcción y conducción Los Berros a Las Milpas  | Iniciando proceso de contratación Buscando presupuestos para desarrollar el proyecto  | Del 2021 al 2024 es proceso bastante tedioso extenso más que hay poca experiencia en la confección de estos carteles | Desarrollo de Control Urbano<br>Acueducto<br>Alcaldía      |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?                                 | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?                        | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?    |
|-------|---|---|---|--|---|---|
|       | Compra de fincas para protección de aguas y nacientes | Finca los berros con escritura y al día con su concesión<br><br>Naciente las milpas sin escritura Y con su concesión al día a nombre de la municipalidad de Upala   | Contar con las escrituras de todas las propiedades de la municipalidad especialmente con la naciente las milpas | Traspasando el terreno a nombre de la municipalidad<br><br>Derecho posesorio<br><br>Despropiar                   | 2021 al 2022                                      | Catastro<br>Legal<br>Desarrollo y control Urbano<br>Acueducto |
|       | Administración de fincas                              | Se chapea al menos una vez al año, finca los berros<br>Naciente las milpas pendiente reparación de cerca perimetral<br>La naciente está cerrada con malla   | Reparación de cerca perimetral y contar con la escritura a nombre de la municipalidad de Upala                  | Contratación de personal por jornales o por obra terminada<br><br>A través del legal y catastro para escriturara | 2021 al 2022 debería realizar el cambio propuesto | Catastro<br>Legal<br>Desarrollo y control Urbano<br>Acueducto |
|       | Red de Hidrantes                                      | 37 hidrantes instalados pendiente de que bomberos nos del estudio de funcionamiento ya que antes no se contaba con la presión necesaria para alcanzar el visto bueno por parte de bomberos pero con las mejoras echas debería de dar las presiones. | Instalar Hidrantes según la normativa a menos de 180 metros y según criterio de bomberos                        | Solicitando a Bomberos la ubicación de los hidrantes a instalar<br>Asignando presupuesto e instalando los mismos | Del 2021 al 2024 es un cambio constante           | Desarrollo y Control urbano<br>Bomberos<br>Acueducto          |
|       | Maquinaria y equipo de transporte acueducto           | Pick Up Toyota estado regular pendiente mantenimiento en enderezado y pintura<br>Dos motos Yamaha XT 250 buen estado<br>Una Moto Honda XL 200 estado regular es muy antigua   | Reparación de pick up<br>Adquisición de un camión pequeño<br>Adquisición de un Back Hoe                         | Asignación de presupuestó  | Del 2021 al 2024                                  | Acueducto<br>Arcadia  |
|       | Educación ambiental a población                       | Se trabaja por medio del gestor ambiental en coordinación con el acueducto municipal  | Involucrar más actores en el proceso  | Material didáctico programas de radio<br>Capacitaciones  | Proceso continuo                                  | Desarrollo y control urbano<br>Acueducto<br>Alcaldía          |

Fuente: Información primaria producida en el Acueducto Municipal, 2020

**TABLA N° 26. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE SERVICIOS PÚBLICOS  
INSTRUMENTO DE CAMPO #15**

| TEMAS                                 | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|---------------------------------------|--|---|---|---|----------------------------|---|
| <b>Aseo de vías y sitios públicos</b> | Sostenibilidad de operación del Servicio de aseo de vías y sitios públicos | <p>-Es un tema que debe abordarse con el Depto. Financiero, pues es un servicio que genera alta morosidad.</p> <p>-La sostenibilidad del servicio depende de la actualización tarifaria y de la concientización del ciudadano de la importancia del pago oportuno por el servicio.</p> <p>-La atención oportuna de los reclamos ha generado también sostenibilidad de la operación del servicio.</p> <p>-La periodicidad del servicio ha generado molestias en los usuarios del servicio.</p> | <p>- Realizar un estudio sobre la cobertura real del servicio y proyectar un aumento de la cobertura en los próximos cuatro años.</p> <p>-Actualizar el mapa catastral en los distritos donde se brinda el servicio de aseo de vías y sitios públicos.</p> <p>-Mejorar la infraestructura del desfogue de aguas pluviales (caños y cunetas) en el centro urbano de Upala y sitios que del todo no tiene esta infraestructura y son usuarios potenciales del servicio.</p> | <p>Proyectar un aumento en la cobertura del servicio mediante la dotación de equipo humano y herramientas para el adecuado servicio.</p> <p>-Se debe conformar una comisión gestidora y ejecutora de proyectos, en donde participen las áreas técnicas, administrativas y políticas. Un equipo sólido, continuo y capacitado.</p> | A partir del año 2022      | <p>-Unidad de Gestión Ambiental</p> <p>-Alcaldía</p> <p>-Depto. Financiero</p> <p>-Unidad Técnica de Gestión Vial</p> |
|                                       | Cobertura del servicio de aseo de vías y sitios públicos                   | La cobertura del servicio se mide en metros lineales de la propiedad frente a calle pública municipal.  | <p>- Realizar un estudio sobre la cobertura real del servicio y proyectar un aumento de la cobertura en los próximos cuatro años.</p> <p>-Mejorar la infraestructura del desfogue de aguas pluviales (caños y cunetas) en el centro urbano de Upala y sitios que del todo no tiene esta infraestructura y son</p>   | <p>Proyectar un aumento en la cobertura del servicio mediante la dotación de equipo humano y herramientas para el adecuado servicio.</p>  | A partir del año 2022      | <p>-Unidad de Gestión Ambiental</p> <p>-Alcaldía</p> <p>-Depto. Financiero</p>  |

| TEMAS                                       | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|---|--|---|--|---|----------------------------|---|
|   |  |   | usuarios potenciales del servicio.   |   |                            |   |
|   | Recursos destinados al desarrollo del servicio de aseo de vías y sitios públicos | Se está utilizando presupuesto destinado al desarrollo del servicio mediante compras de bienes o servicios  | -Implementar proyectos de impacto positivo que mejoren el servicio de aseo de vías y sitios públicos   | Incluir proyectos para el desarrollo del servicio en el POA   | A partir del año 2020      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Alcaldía<br>-Depto. Financiero   |
| <b>Cementerios</b>                          | Normativa para administración de cementerios                                     | Existe un reglamento reciente de utilización del cementerio municipal, sin embargo, aún no se encuentra administrado en su totalidad por la Municipalidad, ya que no se cobra el derecho o alquiler, ni existe una base de datos de los usuarios. | -Ingresar en el sistema integrado a los usuarios del cementerio municipal<br>-Contar con un catastro de lotes vacíos y ocupados del cementerio municipal<br>-Contar con un encargado de cementerio | -Divulgación a la población del cobro por el derecho o alquiler del cementerio, tanto para los nuevos usuarios como para los que se encuentran haciendo uso de este.<br>-Elaborar un perfil de encargado de cementerio para el mantenimiento y atención a los usuarios. | A partir del año 2021      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Unidad de Catastro<br>-Recursos Humanos<br>-Alcaldía<br>-Depto. Financiero |
|   | Sostenibilidad del servicio  | En la actualidad, no se cobra por el mantenimiento y derecho o alquiler del cementerio  | Ingresar en el sistema integrado a los usuarios del cementerio municipal   | Implementación del Sistema Integrado de Información Municipal web   | A partir del año 2022      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Depto. Financiero  |
|   | Cobertura del servicio   | La prioridad son las personas que viven alrededor del cementerio y en el centro urbano del distrito Upala, sin embargo, como es un servicio que genera un cobro, se valorará la localización geográfica y la cercanía a otros cementerios.        | -Ampliar el terreno mediante la compra de la propiedad que se localiza atrás del cementerio municipal.<br>-Realizar un mantenimiento y control diarios del cementerio                              | -Elaborar un perfil de encargado de cementerio<br>-Voluntad política para realizar la gestión de la compra  | A partir del año 2021-2022 | -Unidad de Gestión Ambiental.<br>-Alcaldía.<br>Depto. Financiero  |
|   | Recursos destinados al desarrollo del servicio de cementerio                     | En la actualidad, no se cobra por el mantenimiento y derecho o alquiler del cementerio  | Ingresar en el sistema integrado a los usuarios del cementerio municipal   | Implementación del Sistema Integrado de Información Municipal web   | A partir del año 2022      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Depto. Financiero  |
| <b>Mantenimiento parques y zonas verdes</b> | Normativa  | -Existe un Reglamento para la regulación del servicio   | -Incluir el reglamento de utilización del parque central de Upala para su mantenimiento  | -Motivar la participación ciudadana   | A partir del año 2021      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Control Urbano<br>-Alcaldía  |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?                                   | Descripción del estado del proceso o de la situación                                    | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?           |
|-------|---|---|---|---|----------------------------|--|
|       | Cobertura del servicio                                  | -la cobertura incluye el mismo rango que el servicio de aseo de vías y sitios públicos. | - Definir los sitios de atención del servicio por medio de un Sistema de Gestión Geográfica                 | -Mediante la definición de objetivos de mejora  | A partir del año 2021      | -Unidad de Gestión Ambiental   |
|       | Actualización tarifaria                                 | -La actualización tarifaria debe realizarse de manera anual                             | -Implementarla de manera anual  | -Mediante la implementación de procesos lineales  | A partir del año 2020      | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Alcaldía<br>-Depto. Financiero      |
|       | Sostenibilidad del servicio                             | -Al ser un servicio de nuevo ingreso, la sostenibilidad será medida en el tiempo        | -Llevar un control anual de la sostenibilidad e incrementar paulatinamente el personal dedicado al servicio | Mediante la planificación del servicio con base en los costos   | En el año 2021             | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Depto. Financiero                   |
|       | Proyectos de ornato y mejora de los parques municipales | -No se ha ejecutado ningún proyecto de mejora   | Implementar proyectos de mejora en parques y recuperación de espacios públicos                              | Involucrar a la sociedad civil, a la asociación de desarrollo, enlace comunal y el depto. de control urbano | En el año 2021             | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Control Urbano<br>-Enlace comunal   |
|       | Recursos destinados al desarrollo del servicio          | No se ha comprado ningún bien o servicio.   | Ejecutar recursos para el desarrollo del servicio   | Mediante la asignación de presupuesto y metas en el POA   | En el año 2021             | -Unidad de Gestión Ambiental<br>-Planificación<br>-Depto. Financiero |

**Fuente:** Información primaria producida en la Oficina de Gestión Ambiental, 2020.

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

Uno de los ámbitos de acción del gobierno municipal con mayor visibilidad y además con mayores demandas locales son los relacionados con la infraestructura cantonal, donde la vialidad ocupa un papel relevante, no solo por la movilidad humana sino también por el protagonismo que tiene las carreteras y camino en el desarrollo económico local. A continuación se sintetiza la información recopilada sobre la situación actual y se resumen igualmente las propuestas para la acción de mediano plazo en esta área estratégica municipal que tienen los elementos para mejorar la competitividad de del cantón de Upala. Para ampliar la información aquí sintetizada se recomienda consultar el Plan Quinquenal 2020 - 2025.

**TABLA N° 27. SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA VIAL**

#### INSTRUMENTO DE CAMPO # 20

| TEMAS  | ¿Qué debemos conocer   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo   | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?    | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?        |
|--|--|--|--|---|-------------------------------|---|
| <b>Infraestructura vial</b>  | Describe los elementos más importantes del <b>Plan Vial Quinquenal</b> | Se está elaborando el Plan Quinquenal<br><br>Recolección de información de caminos, actividades de activan la economía de cada distrito, inventario de puentes | Conclusión del Plan Quinquenal<br><br>Se está trabajando con los concejos de distrito, para que sean ellos los que traigan las necesidades de sus comunidades para priorizar e incluir en los presupuestos anuales | Trabando en equipo UTGV, Planificador, BID<br><br>Mediante capacitación y documentación se les instruye para puedan gestionar proyectos | En el transcurso del año 2020 | Promotor social de la UTGV, Planificador, concejales de distritos |
| <b>¿Qué capacidad de ejecución tiene la Municipalidad del plan vial?</b> | Cumplimiento de metas del plan Operativo Anual                         | Existe un plan operativo, pero no obedece al cumplimiento de metas de un plan quinquenal   | Hacer un plan operativo en función del plan quinquenal para evaluar las metas  | Mediante un cambio en la conducción de la UTGV  | 2020 al 2024                  | UTGV, Alcaldía, Junta Vial  |
|  | Orden administrativo:  | Hallazgos, la UTGV se manejaba de forma desordenada sin objetivos ni cumplimiento de metas   | Capacitar personal, mejora de actitudes blandas  | Haciendo manuales de procedimientos   | 2020 al 2024                  | UTGV, Alcaldía, Junta Vial  |
|  | Ejecución presupuestaria:  | Bajos porcentajes de ejecución, bajo cumplimiento de metas, desordenes administrativos   | Metas trimestrales en función del PQ, Procedimientos administrativos   | Motivar el personal, normar evitar dadivas  | 2020 al 2014                  | UTGV, Alcaldía, Junta Vial  |

| TEMAS  | ¿Qué debemos conocer   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo                                      | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|--|--|--|---|--|--|--|
|  | Manuales de procedimiento Administrativos                            | Se le asigna al asistente de la UTGV la confección según esquema entregado por ingeniería de la UTGV, la confección de manual de procedimientos para las contrataciones de los recursos de la Ley 8114 | Ajustes según se vayan optimizando los tiempos de revisión y respuesta para posibles correcciones | Actualizando los procedimientos con los nuevos tiempos   | Propiciando una comunicación fluida entre departamentos para agilizar el proceso de contratación | Ingeniería, proveeduría, alcaldía                          |
|  | Relación con la Proveeduría y eficiencia en la contratación administ | Se envía los carteles a proveeduría para revisión preliminar antes de subirlos a la plataforma SICOP   | Mejorar comunicación entre los departamentos  | Comunicación fluida entre compañeros para aclarar dudas y temas de contratación de manera fluida | 2020 al 2024   | UTGV, Proveeduría  |
|  | Concesiones de materiales tajos y ríos                               | Se encuentra en plataforma SICOP cartel de contratación de profesional en geología   | Tramitar los permisos temporales de extracción para fuentes de material                           | Contratando un profesional para tramitación de permisos antes de que se venzan los actuales      | 2020 al 2024   | Alcaldía, UTGV, Junta Vial                                 |
|  |  |  |   |  |  |  |
| <b>Eficiencia en la coordinación con Comités de Caminos:</b> | Promoción de los comités de caminos                                  | Reunión con comités de proyectos 2020, MMEC  | Actualizar información de los comités de caminos, para dar mantenimiento a las obras construidas  | Trabajando oportunamente con los miembros de los comités de los proyectos a iniciar              | 2020 al 2024   | Promotor social, UTGV                                      |
|  | Conformación de comités  | En este año se han conformado 8 comités  | Mejor planificación para ver la necesidad de comités.   | Con la implementación del plan quinquenal.   | 2021 al 2025   | Promotor social, UTGV                                      |
|  | Gestión de los comités de caminos                                    | Implementando trabajo de los síndicos y líderes comunales para formulación de proyectos  | Y que los comités estén organizados para apoyar los proyectos presentados.                        | Articulando esfuerzos entre síndicos y C.C.  | 2021 al 2025   | Promotor social, UTGV                                      |
|  | Relación con otros departamentos:                                    | Relación básica, con acueducto, administración, desarrollo urbano y proveeduría  | Mejorar la relación profesional entre los   | Canales de comunicación establecidos   | 2020-2024  | Todos los departamentos                                    |

| TEMAS | ¿Qué debemos conocer  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------|---|--|--|--|----------------------------|--|
|       |   |  | departamentos para alcanzar mayor eficiencia   | Actividades mensuales que fomenten la unión, el compañerismo Honestidad, transparencia |                            |  |
|       | Administración de Maquinaria:   | Se cuenta con maquinaria básica, back hoe, vagonetas, niveladoras, excavadora, compactadora  | Compra de quebrador portátil, cargador, vagoneta y excavadora  | A Través de crédito y asignación de un porcentaje de presupuesto                       | 2021-2022                  | Alcaldía-UTGV  |
|       | Manuales de procedimientos para usos de maquinaria                              | Manual en proceso de creación  | Aprobar manual de procedimiento  | Trabajo en equipo  | 2020 a 2022                | UTGV   |
|       | Manual de procedimiento para mantenimiento Maqui                                | Manual proceso de creación   | Aprobar manual de procedimiento  | Trabajo en equipo  | 2020 a 2022                | UTGV   |
|       | Administración de inventarios de repuestos                                      | En inventario de repuestos se encuentra en la bodega municipal   | Construcción de nuevo edificio para maquinaria   | Ejecutar obra  | 2020-2021                  | UTGV   |
|       | Presupuestos participativos   | No existen   | Se hace un balance entre los criterios de priorización técnico del plan quinquenal y criterio de los Concejos de distritos | Trabajo en equipo  | 2020-2024                  | UTGV-Alcaldía-Junta Vial                                   |
|       | ¿Cuál es la capacidad de coordinación con instituciones nacionales de vialidad? | Ha habido buena comunicación con:<br>Convenio con Obras Fluviales MOPT<br>MOPT-BID para Plan quinquenal<br>Lanamme para validación y geograficación de RVC<br>INDER proyectos viales<br>CNE ríos y caminos | Continuar haciendo incidencia política y técnica para atraer más recursos a la Institución                                 | Trabajo en equipo  | 2020-2024                  | UTGV-Alcaldía  |
|       | Actualización de diagnósticos   | Si, los diagnósticos de caminos están actualizados a hoy   | Continuar actualizándolo periódicamente  | Georeferenciar caminos y mantener mapas  | 2020-2023                  | UTGV   |

| TEMAS | ¿Qué debemos conocer  | Descripción del estado del proceso o de la situación                                 | Que cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo                                 | ¿Cómo generar esos cambios?                                 | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------|---|--|--|---|----------------------------|--|
|       |   |  |  | actualizados de la red vial según su estado                 |                            |  |
|       | Condición de la superficie de ruedo de la red vial cantonal | 17km Asfalto<br>1000km Lastre<br>10km Tratamiento asfáltico TS2 (BID)<br>80km Tierra | Hacer esfuerzos para aumentar el asfalto y mantener en buen estado los restantes caminos     | Modernizando la UTGV  | 2020-2024                  | UTGV   |
|       | Capacitación  | Tenemos necesidades de capacitación  | Capacitar en formulación y evaluación de proyectos, contratación administrativa, en Gerencia | Contactando universidades, INA u otras entidades del estado | 2020-2024                  | UTGV   |

**Fuente:** Información Primaria producida por la Unidad Técnica de Gestión Vial. 2020

### 3.1.12 ÁREA ESTRATÉGICA: DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

**Desarrollo económico local:** Proceso político-administrativo que debe gestionarse desde la institucionalidad democrática de la municipalidad, según sus recursos y las posibilidades de coordinación y articulación con otros actores en el Cantón Upaleño, **para potenciar y dinamizar el desarrollo productivo local**. El proceso de planificación estratégica, si bien permite dar orden a las prioridades y los recursos, se requiere proyectar dichos objetivos en un esquema de desarrollo y estimulación de las potencialidades productivas del Cantón.

**TABLA N° 28. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS AREA ESTRATEGICA: DESARROLLO ECONOMICO LOCAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 18**

| TEMAS  | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación                                     | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?   | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|--------|---|--|--|--|------------------------------|--|
| Empleo | ¿Qué proyectos desarrollan para promover el empleo a nivel cantonal para los diversos sectores sociales del cantón?<br>¿Qué características tienen? | <p>Proyectos de generación de empleo.</p> <p>Producción y Comercialización de frijol</p> | <p>Hacer incidencia y promoción del proyecto</p> <p>Capacitar al productor en la nueva forma de producción</p> <p>Agregar valor a la producción.</p> | <p>Establecer una organización de productores para trabajar:<br/>Uso de semillas de calidad</p> <p>Mejora de técnicas de producción</p> <p>Establecer mecanismos de comercialización</p> | <p>2020-enero-marzo-2022</p> | Alcaldía, Cámaras e instituciones                          |
|        |   | <p>Desarrollo de la producción ganadera de carne y leche</p>                             | <p>Cambio en la genética del ganado.</p>   | <p>Gestionar recursos para trabajar la mejor genética: con Inder, Mag</p>  | <p>2020-enero</p>            |  |

| TEMAS   | ¿Qué se debe conocer?                      | Descripción del estado del proceso o de la situación  | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio?           | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|---|--|---|---|---|--------------------------------------|--|
|   |  | Apoyo al turismo mediante el Posicionamiento: (Marketing) territorial, cultural e identidad | <p>Cambio en modelos de producción (Transferencia tecnológica)</p> <p>Mercadeo de las ventajas comparativas y competitivas del Territorio: difundir, exhibir y promover los recursos y condiciones que ofrece el Cantón.</p> <p>Construcción de infraestructura vial bien planificada para abrir espacios de generación de empleo a través de MTSS.</p> <p>Mejorar la Infraestructura del Acueducto.</p> <p>Proyectos de vivienda bien planificados para generar empleo</p> | <p>Reactivar las pequeñas industrias que ya tenemos y consolidarlas.</p> <p>Promover una nueva visión de la oferta turística de Upala, Post-Pandemia</p> <p>Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo</p> <p>Convencimiento institucional de que si se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón.</p> <p>Priorizar gestiones y comenzar la realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos.</p> | <p>marzo 2022</p> <p>2020 - 2024</p> |  |
| <b>Simplificación de trámites y modernización</b> | Construir un parque institucional en Upala | 1. Idea de proyecto avanzada.   | Retomar la idea y rehacer el equipo de trabajo.   | Convocatoria de la Alcaldesa  | 2020                                 | Alcaldesa y asesores                                       |

| TEMAS   | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?   | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio?          | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|---|--|--|--|--|-------------------------------------|---|
| <b>institucional<br/>Parque<br/>institucional</b> |  | <p>2. Hay buena voluntad de las instituciones que se han involucrado.</p> <p>3. Hay fuente de financiamiento para compra de terreno identificada.</p> <p>4. Hay cotizaciones de terrenos hechas.</p> <p>5. Presentar el proyecto al INDER para el financiamiento</p> | <p>Tomar un acuerdo de respaldo al proyecto en la Comisión M de Emergencias, ya que es un tema de gestión del riesgo</p> <p>Que pase de ser un proyecto solo de planificación a un proyecto de la Alcaldía y de Trabajo interinstitucional desde el CCCI.</p> <p>Terminar la primera etapa del proyecto para hacer la compra de 10 Ha de terreno con recursos del INDER</p> <p>Prospectar otros terrenos y cotizarlos</p> <p>Llenar el formato de proyectos del Inder y entregarlo</p> | <p>Alcaldesa</p> <p>Comisión de Elaboración del proyecto</p> <p>Visitar otras fincas</p> <p>Comisión de Elaboración del proyecto</p>                                 | <p>2020</p> <p>2020</p> <p>2020</p> | <p>Alcaldesa</p> <p>Municipalidad, M. Salud, Inder, Migración, COSEVI, otros.</p> <p>Comisión de Elaboración del proyecto</p> <p>Comisión de Elaboración del proyecto</p> |
| <b>Crear condiciones para el Emprendedurismo</b>  | ¿Qué proyectos desarrollan para promover la empresariedad y la competitividad cantonal? ¿Qué características tienen? |  | <p>Para mejorar competitividad: lograr que FONATEL incorpore en los polos de desarrollo turístico a Upala. Tecnología accesible a la población.</p> <p><b>Proyecto: Tele-educación a través de medios Tecnológicos para desarrollar competitividad comunitaria y en los sectores productivos del cantón de Upala (Tele presencia)</b></p> <p>Programas para el fortalecimiento de la educación</p>   | <p>Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo</p> <p>Convencimiento institucional de que si se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón.</p> | 2020 - 2024                         | <p>Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil.</p> <p>MEIC<br/>Universidades Públicas<br/>INA</p>  |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?  |
|-------|--|--|---|---|----------------------------|---|
|       |  |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articular la oferta educativa con los procesos productivos: INA, UNED, UTN, UNA, UCR</li> <li>2. Iniciativas educativas pertinentes a nivel técnico y de educación superior</li> <li>3. Mejoramiento de la infraestructura y la gestión educativa: Educación formal y no formal.</li> </ol> <p>Proyecto Mercado Municipal Upala: Mercado de Artesanía.</p> <p>Centro de Acopio de productos Agrícolas Raíces y Tubérculos y</p> <p>Establecimiento de Una Feria del Agricultor.</p> <p>Crear un programa de asistencia técnica entre productores y transferencia de tecnología.</p> | Priorizar gestiones y comenzar la realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos.  |                            |   |
|       | Programas y proyectos rurales para el manejo adecuado de desechos sólidos, líquidos y embellecimiento del paisaje urbano y rural. (Ornato) |  | <p>Proyecto de embellecimiento de las comunidades pagando mano de obra.</p> <p>Consolidar los proyectos de reciclaje que se están gestando en las comunidades.</p>  | <p>Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo</p> <p>Convencimiento institucional de que si se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón.</p> <p>Priorizar gestiones y comenzar la</p> | 2020-24                    | <p>Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil.</p> <p>Universidades Públicas</p> |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer?  | Descripción del estado del proceso o de la situación | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|-------|--|--|---|--|----------------------------|--|
|       |  |  |   | realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos.   |                            |  |
|       | ¿Qué proyectos desarrollan para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa del cantón?<br>¿Qué características tienen? | No hay   | <p>Gestión de la infraestructura vial comunitaria creando empresas de vecinos para mantenimiento de caminos.</p> <p>Elaborar convenios entre Municipalidad - Universidades Públicas – Banca para el Desarrollo y MEIC para conducir procesos de incubación de emprendimientos y acompañarlos hasta que compitan solos.</p> <p>Gestionar las iniciativas productivas que se han identificado en los distritos para buscar cooperación para la implementación de los proyectos con factibilidad.</p> <p>Crear un programa de asistencia técnica entre productores y transferencia de tecnología para el desarrollo de capacidades tecnológicas y profesional es que promuevan el desarrollo de capital.</p> <p>Ordenamiento territorial agrícola respetando a los ecosistemas.</p> <p>Incentivar el desarrollo del ecoturismo.<br/>Crear subproductos de los desechos de los cultivos.</p> <p>Crear subproductos de los desechos de los cultivos.</p> | <p>Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo</p> <p>Convencimiento institucional de que si se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón.</p> <p>Priorizar gestiones y comenzar la realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos.</p> | 2020 -24                   | Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil. MEIC Universidades Públicas |

| TEMAS                               | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?   |
|-------------------------------------|---|--|---|--|----------------------------|--|
|                                     |   |  | <p>Formación y programas dinamizadores del emprendedurismo.</p> <p>Asociación de los sectores productivos y redes productivas.</p> <p>Establecer una oficina del Ministerio de Trabajo de forma permanente.</p>   |  |                            |  |
|                                     | ¿Qué proyectos desarrollan para promover actividades económicas sostenibles para jóvenes y mujeres del cantón? ¿Qué características tienen? | Restablecer la UGSE  | <p>Gestionar las iniciativas productivas que se han identificado en los distritos para buscar cooperación para la implementación de los proyectos con factibilidad.</p> <p>Elaborar convenios entre Municipalidad - Universidades Públicas – Banca para el Desarrollo y MEIC para conducir procesos de incubación de emprendimientos y acompañarlos hasta que compitan solos.</p> | <p>Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo</p> <p>Convencimiento institucional de que si se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón.</p> <p>Priorizar gestiones y comenzar la realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos.</p> | 2020-24                    | Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil. MEIC Universidades Públicas |
| <b>Inversión y gestión política</b> | ¿Qué proyectos se desarrollan en la municipalidad para favorecer la inversión a nivel cantonal? ¿Qué características tienen?                | Continuar con la infraestructura Vial del <b>Proyecto Turístico Ruta Maleku.</b> (La mayoría son Rutas Nacionales) | <p>Rutas de salida y entrada alternas de Upala:</p> <p>1. Bypass requerido por la carretera internacional Ruta N° 4.</p> <p>Cantón de Upala: Ruta N. 164 San Isidro –Brisas -tramo ruta 729 Brisas -Rosario, y la ruta # 731 Canalete-Colonia Puntarenas;</p>   | <p>Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo</p> <p>Convencimiento institucional de que si se puede ser protagonista en el</p>  | 2020-24                    | Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil. LANANME MOPT-CONAVI         |

| TEMAS                           | ¿Qué se debe conocer?   | Descripción del estado del proceso o de la situación   | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?  | ¿Cómo generar esos cambios?  | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?                      |
|---------------------------------|---|--|---|--|----------------------------|---|
|                                 |   |  | Ruta # 031 (Bijagua-Río Celeste-Katira)-<br>Ruta # 732 San Isidro de Aguas Claras-<br>Santa Dela- 4 Bocas- San José Pizote,<br>Ruta 138 (Los Chiles-Caño-Negro-Colonia<br>Puntarenas) y las rutas # 4 y # 35 o<br>Mesoamericana.                            | desarrollo del<br>cantón.<br><br>Priorizar gestiones y<br>comenzar la<br>realización de<br>incidencia política<br>para la Elaboración<br>de los proyectos de<br>los proyectos.           |                            |   |
|                                 | <b>Proyecto: Rutas<br/>alternas de salida de<br/>Upala para mejorar la<br/>Movilidad Urbana con<br/>enfoque de Gestión<br/>del Riesgo y de<br/>desarrollo empresarial</b> | 1. Ruta Alternativa de<br>Upala:<br>a. La Don Chú –<br>INA.<br>b. INA – EBAIS o<br>Cocacola.<br>c. Cocacola –<br>Rosario o Santa<br>Cecilia<br>d. Santa Cecilia -<br>Canalete<br><br>Ya los finqueros<br>donaron la tierra y solo<br>falta el CTPU.<br><br>Está incluida en el<br>nuevo inventario de<br>caminos que enviará el<br>MOPT en el 2020 | Una vez que el MOPT apruebe la Nueva<br>actualización del Inventario de caminos,<br>puede intervenir a través de una<br>préstamo o esperando a que el<br>Ministerio de Hacienda la incluya en el<br>presupuesto de Upala, que por lo general<br>tarda 1 año | Haciendo incidencia<br>política desde la<br>Alcaldía.<br><br>Haciendo un<br>Préstamo para<br>intervenir en las<br>fincas antes de que<br>los dueños se<br>arrepentan de<br>haber donado. | 2020<br>2021               | MOPT<br>Alcaldía<br>UTGV<br>Junta Vial<br>Planificación                         |
|                                 |   |  |   |  |                            |   |
| <b>Comercio y<br/>servicios</b> | ¿Qué proyectos<br>desarrollan para<br>promover el comercio<br>y los servicios del<br>cantón?  | No hay   | Fortalecimiento en la gestión de las<br>competencias municipales<br>(modernización y TICs)<br>Ordenamiento Territorial  | Construir un<br>ambiente adecuado<br>para el trabajo en<br>equipo  | 2020-24                    | Alcaldía, Concejo<br>Municipal, Equipos<br>de trabajo, CCCI,<br>Sociedad civil. |

| TEMAS | ¿Qué se debe conocer? | Descripción del estado del proceso o de la situación | ¿Qué cambios introducir en los próximos 4 años para mejorarlo?                                 | ¿Cómo generar esos cambios?   | ¿Cuándo generar el cambio? | ¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios? |
|-------|-----------------------|--|--|---|----------------------------|--|
|       |                       |  | Fortalecimiento de las Finanzas Municipales<br>Simplificación de Trámites en la Municipalidad. | Convencimiento institucional de que sí se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón.<br><br>Priorizar gestiones y comenzar la realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos. |                            | Unión Gobiernos Locales                                    |

Fuente: Oficina de Planificación y Alcaldía Municipal 2020. Plan de Desarrollo Humano de Upala 2013 - 2023

## CAPITULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO

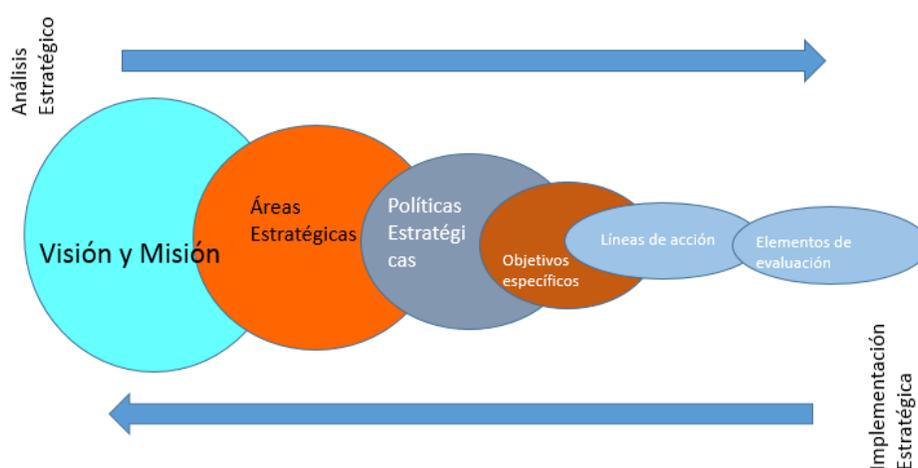
### 4.1. PRESENTACIÓN

La Estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal y de su alineación con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023 que fue formulado por la ciudadanía y aprobado por el Concejo Municipal en el año 2013.

La formulación de la presente estrategia incluye la definición de la visión, misión, valores y principios que guiarán a la municipalidad de Upala en los próximos cuatro años. Asimismo desarrolla para cada área estratégica de la gestión municipal, las políticas, objetivos y líneas de acción suficientes para darle cohesión y sistematicidad a las funciones gerenciales de la institución.

Constituye un conjunto de acciones planificadas metódicamente para el período 2020 al 2024 y orientadas al logro de resultados, objetivos y prioridades.

En la siguiente figura se establece la jerarquía y dinámica de la estrategia institucional que se desea implementar en la Municipalidad de Upala.



Fuente: Elaboración propia

Según la figura anterior, el análisis para efectos de ejecución del plan y las prioridades concretadas, se hace de izquierda a derecha, porque la ejecución del PEM es lo que permite cumplir con la Misión y alcanzar la Visión. Es decir, de la visión a las líneas de acción, ya que ese desglose analítico permite identificar las actividades a ejecutar año tras años según las prioridades establecidas en las Líneas de Acción. El Plan Operativo debe extraerse de las Líneas de Acción que surgen de los objetivos del PEM y de las propuestas que los funcionarios identificaron en el diagnóstico.

De la misma figura en cuestión se extrae también que la evaluación del Plan se realizará analizando el PEM de derecha a izquierda, dado que la evaluación del Plan Operativo se hará al finalizar cada semestre y eso permitirá conocer cuánto se avanza en la ejecución de las prioridades institucionales desde el 2020 al 2024.

## 4.2 LA VISIÓN MUNICIPAL

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

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

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

- La normativa en torno al régimen municipal,
- El perfil o estado de situación de la municipalidad.
- Las aspiraciones y propuestas de desarrollo que emanan de la ciudadanía y que perfilan una ruta cantonal de desarrollo humano y que se encuentran plasmadas en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023.

### 4.2.1 VISIÓN

Ser promotores de un modelo de gestión que propicia la calidad de vida, dando solución integral a las necesidades y derechos de la población Upaleña.

- La Municipalidad de Upala cuenta con servidores capacitados y con experiencia en la Gestión Pública, son participativos, se adaptan fácilmente a equipos de trabajo, se identifican con la institución y brindan servicios de calidad a la población con mucha responsabilidad y practican a diario valores y ética profesional.

## 4.3 LA MISIÓN MUNICIPAL

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

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

#### **4.3.1 MISIÓN**

Somos una Municipalidad moderna, competitiva y eficaz que cumple con los objetivos de desarrollo humano de la población.

#### **4.4 LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL**

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

Esta estrategia se construye considerando los valores colectivos que, conjuntamente con los valores individuales, conforman el sistema de valores que comparten los miembros de la municipalidad; estos son la base del desempeño individual, orientan el accionar de la institución e influyen en las acciones y en la toma de decisiones. Estos valores toman la forma de enfoques transversales. Los enfoques de intervención que guían el accionar de directivos y funcionarios de la Municipalidad, definidos son los siguientes:

En este sentido interesa direccionar el aporte de la Municipalidad.

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

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

##### **4.4.1 VALORES INSTITUCIONALES**

| Valores  | Significado  |
|--|--|
| <b>Respeto por las personas, ya sean funcionarios o ciudadanos</b> | <p>Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo. Es la base del sustento de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y en las relaciones con usuarios y público en general.</p> <p>Reconocemos, valoramos y tratamos de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <b>Transparencia en las funciones institucionales</b>         | Acceso de la población a la información veraz, clara, oportuna y adecuada sobre los procesos que maneja la Municipalidad de Upala.   |
| <b>Lealtad con el trabajo los compañeros y la institución</b> | Sentimientos de respeto y fidelidad hacia los principios morales y hacia los compromisos establecidos. Consiste en ser obedientes de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto.   |
| <b>Eficiencia y eficacia</b>                                  | La eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.<br><br>Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. Por su parte, la eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado; es el requisito para evitar desperdicios y errores. |
| <b>Compromiso con la institución y Vocación de servicio</b>   | Actitud de compromiso con los objetivos, misión y visión institucional. La identidad es parte de la ciudadanía organizacional, que comprende el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales de un trabajador, pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización.  |
| <b>Tolerancia cero a la corrupción</b>                        | Se refiere a una actitud permanente de combate frente a los actos de corrupción al interior de la Corporación Municipal.   |
| <b>Trabajo en equipo</b>                                      | Forma de organización del trabajo donde se busca el desarrollo de resultados colectivos sustentados en el aprovechamiento de los talentos individuales. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión Municipal. Se basa en la complementariedad, coordinación y confianza.  |
| <b>Solidaridad entre compañeros y la ciudadanía</b>           | En términos de ciudadanía entendemos que la solidaridad se refiere a los lazos sociales que unen a los funcionarios(as) entre sí y a los funcionarios(as) con la ciudadanía. De este modo, la solidaridad es el valor que consiste en mostrarse unido a otras personas o grupos, compartiendo sus intereses, sus necesidades y responsabilidades. Es colaborar con el bienestar del otro.                    |

#### 4.4.2 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

1. **Respeto a los Derechos Humanos:** Todas las acciones del Gobierno Local tienen como eje transversal los derechos humanos y las necesidades de los habitantes.
2. **Autonomía:** La institución ejerce el derecho de autodeterminación para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, en virtud de lo cual goza de autonomía administrativa y financiera, de conformidad con la normativa que la autorregulan.
3. **Comunicación:** Indispensable para la socialización interna y externa de los retos y proyectos de la institución, los logros obtenidos y el impacto de los mismos. Desde un enfoque multinivel, que incluye la transmisión de los valores y principios que rigen la labor de la institución.
4. **Compromiso con el medio ambiente y la comunidad:** El Gobierno Local considera como elemento fundamental para el desarrollo la promoción, conservación y defensa del medio ambiente. La institución promueve una cultura de preservación, respeto y sensibilidad en toda la comunidad Upaleña.
5. **Responsabilidad:** Cumplimiento efectivo de los deberes municipales en todo el territorio.
6. **Mejora en los servicios:** Estamos comprometidos con los habitantes del Cantón de Upala, por esta razón daremos énfasis al aumento de cobertura y diversidad de servicios de manera integral, coordinando los esfuerzos con las diferentes organizaciones.
7. **Rendición de Cuentas, Transparencia y acceso a la Información:** Representa la obligación moral de la institución por informar de manera fidedigna y oportuna a la sociedad y al Estado los resultados obtenidos del ejercicio de su función. Precisa de la imparcialidad en las actuaciones de todos los miembros de la comunidad institucional, así como el libre acceso a la información.

#### 4.5 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO 2020 - 2024

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

Contribuir a la consolidación de un modelo de planificación Municipal de mediano plazo que permita afirmar las capacidades de gestión del gobierno local de Upala, para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo local.

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

Esta parte del Plan Estratégico Municipal (PEM) garantiza que haya coherencia interna entre la visión y la misión, los valores y principios en lo referente a la gestión y acciones municipales que se realicen. Es decir, la estrategia como un todo es lo que va a permitir que haya conexión e integralidad en la trabajo y que exista relación entre lo que se hace y las prioridades identificadas.

Las políticas son orientaciones estratégicas generales que buscan desarrollar una acción congruente con lo que surgió del diálogo y acuerdos entre actores involucrados en la definición de acciones municipales a ejecutar. De esta forma, las políticas definen el rumbo de las acciones para garantizar que se van a realizar 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 acciones. Una política es un compromiso en una dirección y constituyen el puente que relaciona los objetivos y los valores.

Los objetivos expresan la acción en el cambio que se identificó en el diagnóstico institucional y a través de un conjunto de acciones que surgen de las expectativas que se encuentran expresadas en la visión. Constituyen el conjunto de estados positivos y viables que, de manera encadenada conseguirán cumplir las políticas para alcanzar la visión propuesta. Son directrices de cambio a partir del estado de situación actual.

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

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

Las líneas de acción o acciones estratégicas definen con precisión ideas concretas, iniciativas, opciones que se han considerado prioritarias para orientar el cambio institucional. 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 Operativo Anual de la Municipalidad para los próximos 3 años.

Las siguientes áreas estratégicas, deben ser consideradas en un marco de abordaje transversal, no solo por su carácter vinculador dentro de las demás áreas sino en consonancia con las políticas de desarrollo nacionales, y en apego a la legislación vigente:

- Impulsar un enfoque de gestión local integrado y planificado, inclusivo y equitativo y con la participación de todos los actores locales, que garanticen el poder asumir los desafíos que supone el Plan Estratégico Municipal.
- Propiciar el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente en todas las iniciativas que se impulsen como parte de la ejecución del plan.
- Promover y asumir un enfoque a favor de la igualdad y equidad de género en todas las políticas, proyectos y actividades de desarrollo y gestión que se impulsen a nivel cantonal y municipal.

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:

#### 4.6.1 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

##### Políticas:

- Actualización y modernización del Catastro Municipal.
- Promoción de acciones dirigidas al aumento de los ingresos de la municipalidad.
- Fomentar acciones que favorezcan la eficiencia y eficacia en la aplicación de recursos.
- Creación y modificación de reglamentos y manuales de procedimientos para actualizar el quehacer de la municipalidad.
- Incremento y fortalecimiento de las relaciones y alianzas de la municipalidad con las otras instituciones públicas presentes en el cantón y la cooperación internacional.
- Modernización de la institución en materia tecnológica y en infraestructura municipal.
- Respetar las disposiciones normativas sobre la transparencia y rendición de cuentas.
- Acatar la Ley General de Control Interno y la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito.
- Creación del Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)
- Promocionar la organización y articulación institucional para la ejecución del PEM y el Plan de Desarrollo.

**OBJETIVO GENERAL:** Mejorar la estructura administrativa de la Municipalidad de Upala, de acuerdo a las demandas ciudadanas de contar con un gobierno local, ágil, eficiente y promotor del desarrollo integral del cantón.

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción  |
|--|---|
| Contribuir con la actualización y modernización del Castro Municipal           | Crear nuevos reglamentos que sustenten la base técnica y jurídica para la aplicación del catastro y manuales de procedimientos catastrales.   |
|  | Elaboración de un mapa catastral, donde se identifique la conformación de los predios ubicados dentro del cantón y toda la información relacionada a cada predio.                   |
|  | Elaboración de un mapa catastral con toda la información relacionada a cada predio  |
|  | Elaboración del mapa catastral multifinanciado  |
|  | Implementación de un mapa vial cantonal moderno.  |
|  | Elaboración de ortofotos a una escala más amplia  |
|  | Mejoramiento de los conocimientos y contratación de sistemas más amigables y eficientes   |
|  | Elaboración de un mapa catastral con toda la información relacionada a cada predio, que permita su correcta ubicación, servicios asociados, patentes y demás información relevante. |
| Protocolo para la validación de la información y cambios en el mapa catastral. |   |

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción   |
|--|--|
|  | <p>Creación de convenios para el aprovechamiento de la información catastral existente de otras instituciones</p> <p>Plan de capacitaciones para el personal del Catastro Municipal.</p> <p>Capacitación especializada en el manejo de sistemas de información geográfica para los funcionarios de catastro y otros departamentos que consultan la información.</p> <p>Compra o alquiler de software para manejo de datos catastrales.</p> <p>Compra de equipo topográfico moderno.</p>  |
| <p><b>Mejorar la recaudación de ingresos tributarios y no tributarios a través de la modernización de los mecanismos de cobranza, con el fin de atender las demandas ciudadanas con mayor solvencia.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de un procesos de declaración masiva a nivel cantonal, una vez por año.</li> <li>-Realización de un proceso de avalúos municipales a los propietarios omisos en áreas con mayores valores y las fincas más grandes.</li> <li>-Información y capacitación a la población sobre los deberes tributarios con la Municipalidad</li> <li>-Elaboración y aprobación de reglamento y manual de procesos de cobro.</li> <li>-Mejoramiento de la capacidad tiene la Municipalidad de generar ingresos propios</li> <li>-Mejoras en el servicio de e implementación de tecnología y la administración de datos para el cobro administrativo y judicial</li> <li>-Apoyo legal y más inspección en materia de permisos de construcción y patentes.</li> <li>- Actualización de la Ley de Patentes y su reglamento</li> <li>- Depuración y priorización contribuyentes morosos significativos.</li> <li>-Facilitación de los procesos de pago a los contribuyentes.</li> <li>-Elaboración del el inventario de edificaciones y activos municipales.</li> <li>-Implementación de las NIC SP</li> <li>-Mejoramiento del pago en línea</li> <li>- Realización de campaña de información de Obras y Servicios para incentivar al contribuyente a cancelar sus obligaciones</li> <li>- Procesos de cobros priorizado con la participación de todos los departamentos</li> <li>- Implementación del Artículo 25 de la Ley de Impuestos sobre Bienes Inmuebles (Pago Adelantado de Impuestos)</li> <li>-Implementación de un sistema de notificación por medio de teléfono con mensajes de textos.</li> </ul> |
| <p><b>Mejorar el sistema de gastos municipales, ejecutando los recursos de acuerdo a las necesidades de las comunidades a y la planificación; todo con</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de un manual financiero – contable y políticas y directrices de ejecución claras.</li> <li>-Una mayor coordinación y formación a los concejos de distrito.</li> <li>-Presupuestos participativos 2020-2024</li> </ul>  |

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción  |
|--|---|
| <b>apego a la normativa vigente.</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Programación de la los proyectos a ejecutar</li> <li>-Políticas, procedimientos y planificación de necesidades para asignar el presupuesto en el -Plan Operativo Anual de la Municipal.</li> <li>-Aplicación de normas y procedimientos para la aprobación de presupuestos públicos.</li> <li>-Presupuestos planificados acorde con las necesidades y limitaciones municipales</li> <li>-Ejecución y seguimiento al Plan Cantonal de Desarrollo.</li> <li>-Apegarse al Plan Estratégico Municipal y Plan de Desarrollo Humano de Upala</li> </ul>   |
| <b>Establecer un proceso de adquisición de bienes y servicios acorde a los requerimientos de la municipalidad y la ciudadanía.</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación de las compras de acuerdo a la importancia y urgencia que tienen los proyectos municipales..</li> <li>-Aprobación de un manual de procedimientos internos de contratación administrativa.</li> <li>Capacitación a las jefaturas que solicitan contrataciones o compras para que la información que será insumo de los carteles se redacte y especifique bien.</li> <li>-Priorización de la adquisición de bienes y servicios por año presupuestario.</li> <li>-Creación de Normas y procedimientos para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Concejo, alcalde, unidades administrativas, proveeduría, almacén, etc.</li> <li>-Elaboración del reglamento vigente para los procedimientos de compra de bienes y servicios de acuerdo a la legislación vigente.</li> <li>-Capacitación técnica para el manejo de licitaciones: calidad de los carteles, tiempo de elaboración, conocimiento sobre materia de las licitaciones que evite la consulta a proveedores que vicia las mismas.</li> <li>-Creación de una estructura organizativa/funcional adecuada para atender las demandas de la contratación administrativa.</li> </ul>                         |
| <b>Gestionar el recurso humano necesario para realizar todas las actividades que se requieren para que la municipalidad sea una institución eficaz y eficiente.</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización del Reglamento Autónomo de Servicios con base en la legislación conexas actual.</li> <li>-Actualización del Organigrama por procesos para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico 2020 – 2024.</li> <li>-Planificación del recurso humano de acuerdo a la planificación institucional: Plan -Estratégico, Plan Quinquenal y Plan de Desarrollo Humano Cantonal.</li> <li>-Elaboración de una política institucional en el tema de contratación de personal.</li> <li>-Elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección de recursos humano de la Municipalidad de Upala.</li> <li>-Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación y con base en el DNC, elaborar el Plan de Capacitación para cumplir con los objetivos del PEM 2020 – 2024</li> <li>-Realizar un diagnóstico del clima y ambiente organizacional que permita el cumplimiento de las metas de la institución.</li> <li>-Elaboración de los manuales de procedimientos de recursos humanos que permita mejorar la eficiencia en los procesos que actualmente se realizan.</li> <li>- Capacitación al personal con el fin de aprovechar las tecnologías y brindar un mejor servicio a los usuarios.</li> </ul> |
| <b>Contribuir con el mejoramiento de las alianzas de la municipalidad con las otras instituciones públicas presentes en el cantón de Upala, con el fin de gestionar y liderar el desarrollo humano del</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización constante del Plan de Trabajo del CCCI de forma alineada con el Plan Estratégico Municipal y el Plan de Desarrollo Humano Cantonal y dar seguimiento al cumplimiento de metas.</li> <li>-Que exista coordinación entre las diferentes instituciones locales así como sensibilizar sobre la importancia de asistir a las reuniones de CCCI y al cumplimiento de la norma del CCCI.</li> <li>-Ejecución de actividades de acuerdo con las líneas de acción del Plan de Trabajo del CCCI y asignación de responsabilidades concretas a las instituciones.</li> <li>- Fortalecimiento de los vínculos y capacidades de la Federación de Gobiernos Locales Fronterizos con Nicaragua, Unión Nacional de Gobiernos Locales y el IFAM</li> </ul>   |

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción   |
|--|--|
| <b>cantón, conforme a los Planes existentes</b>  | - Elaboración y seguimiento de Propuestas de los Consejos Territoriales y Regionales.  |
| <b>Mejorar la Infraestructura municipal, el servicio al cliente y el área de tecnologías de la información y comunicación de la municipalidad, de manera concordante con las necesidades y demandas de la población, para ofrecer un mejor servicio.</b> | <p>-Gestión de la Construcción de un edificio municipal que cuente con las condiciones necesarias para dar un buen servicio y que cuente con condiciones para ubicar a los funcionarios(as), con más espacio físico proyectado para el crecimiento del Recurso Humano.</p> <p>-Construir un Predio con espacio para taller de mantenimiento de maquinaria pesada y bodegas y oficinas.</p> <p>-Fortalecer aún más a la implementación de sistemas computacionales, para mantener la mayor parte de la información en una base de datos actualizada.</p> <p>-Mejoramiento de la vigilancia y de la tecnología aplicada para la salvaguarda de los activos institucionales.</p> <p>- Reemplazar el equipo de cómputo por equipo de primera calidad, con excelentes especificaciones técnicas, aumentando su vida útil, recordemos que cada vez lo sistemas informáticos, cada vez tienden a ser más pesados y, por ende, exigen mayores cualidades.</p> <p>- Mejoramiento constante de las tecnologías de información</p> <p>- Adquisición de equipo de respaldo en bodega, herramientas, materiales indispensables para informática como cable UTP, entre otros.</p> <p>-Mejoramiento del ancho de banda del internet institucional.</p> <p>-Adquisición de nuevos enrutadores APs para aquellos sectores en los que el alcance no sea el más óptimo.</p> <p>-Mejorar permanentemente el sitio web en cuanto a diseño y funcionalidad.</p> <p>-Capacitación en materia de normativas, políticas de riesgos sobre custodia de información a los funcionarios de informática.</p>   |
| <b>Contribuir con el fortalecimiento de la administración del Archivo Municipal una adecuada gestión documental.</b>   | <p>-Capacitación en materia de normativas, políticas de riesgos sobre custodia de información a los funcionarios de informática.</p> <p>- Gestión de recursos para la construcción de un espacio para ubicar el archivo municipal y que cuente con el mobiliario y personal capacitado.</p> <p>-Contratación de una persona con el perfil idóneo para la gestión del Archivo Municipal.</p> <p>Recuperación y digitalización de actas del Concejo Municipal.</p> <p>-Definición y elaboración de lineamientos, manuales y directrices para administrar, controlar y conservar la documentación de la municipalidad</p> <p>-Valoración documental de acuerdo a las funciones y procesos que se realizan en las unidades administrativas y que producen documentos de archivo para determinar su disposición final. (Eliminación o conservación de documentos)</p> <p>-Coordinar la administración y gestión de los archivos de gestión, de acuerdo a lo establecido en los lineamientos, manuales y directrices de gestión documental y tablas de conservación y eliminación de documentos.</p> <p>-Programación, verificación y validación de las transferencias documentales de los Archivos de Gestión al Archivo Central, según lo definido en el procedimiento para las remisiones de los archivos de gestión.</p> <p>-Administración del Archivo Central de la Municipalidad de Upala, incluyendo la organización, custodia, conservación, consulta y préstamo, descripción y disposición final de los documentos, según lo que se establece legalmente.</p> <p>-Diseño, adquisición e implementación del sistema institucional de gestión de documentos para la adecuada administración de los documentos firmados digitalmente y digitalizados.</p> |

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción  |
|--|---|
|  | <p>-Diseño, adquisición e implementación del repositorio digital en función de las necesidades de la institución, que cumpla con la normativa vigente de conservación y preservación digital, en conjunto con el área de Tecnologías de la Información.</p> <p>-Proyecto "Ordenación y descripción de los Expedientes de Patentes y Permisos de construcción" que se encuentran en el Archivo Central.</p>  |
| <p><b>Mejorar la calidad de los procesos de inspección municipal, mediante la elaboración de manuales y capacitación a inspectores con el fin de adaptar la inspección a la modernización municipal.</b></p>                               | <p>Elaboración y aprobación de un manual de procedimientos para procedimientos para inspecciones municipales.</p> <p>Capacitación a inspectores municipales.</p>  |
| <p><b>Consolidar las herramientas del Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) con el fin de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y la complementación del sistema de transparencia y rendición de cuentas.</b></p> | <p>-Crear un ambiente interno adecuado para la Planificación y el Control Interno.</p> <p>-Capacitación inicial para sensibilizar al personal municipal en materia de control interno y SEVRI.</p> <p>-Consolidar la Comisión de Control Interno, creación de políticas y procedimientos de las diferentes áreas de gestión, así como la aplicación de herramientas que permitan realizar mediciones del control interno (SEVRI)</p> <p>-Aplicación anual del SEVRI a nivel institucional y departamental.</p> <p>-Revisión y actualización periódica del Marco Orientador.</p> <p>-Acatamiento de recomendaciones de Auditoría Interna y otros órganos de fiscalización vinculada a los riesgos que se han identificado en SEVRI.</p> <p>-Evaluación por parte de la administración del cumplimiento de la estrategia establecida en el Marco Orientador.</p> <p>-Evaluar los resultados del Índice de Gestión Municipal en cuanto al indicador de Control Interno.</p> <p>- Incluir dentro la página Web un espacio que permita que el público en general pueda acaezar a las Actas del Concejo Municipal.</p> <p>-Continuar con las declaraciones ante la CGR.</p> |
| <p><b>Consolidar la Planificación Institucional como eje articulador del desarrollo Cantonal e institucional.</b></p>  | <p>-Consolidación de un proceso planificación operativa por departamento que esté empalmado a las cuentas contables que se afectan con cada meta.</p> <p>- Concluir la Elaboración del Plan Quinquenal</p> <p>- Elaboración de un nuevo Plan de Desarrollo Cantonal.</p>  |
| <p><b>Contribuir con el fortalecimiento de la Alcaldía Municipal, a través de la adopción del PEM como eje articulador del quehacer institucional.</b></p>   | <p>-Alcaldía con una orientación centrada en el logro de los objetivos del PEM y el Plan de Desarrollo Humano Cantonal.</p> <p>-Alcaldía donde se refleje la participación y el trabajo en equipo en la toma de decisiones basada en el logro de los objetivos del PEM.</p> <p>-Incidencia política para la atracción de recursos de los ministerios, Instituciones, cooperación internacional, Universidades, otros.</p> <p>Evaluación y seguimiento del PEM</p>   |
| <p><b>Contribuir con el mejoramiento de la eficiencia administrativa</b></p>   | <p>Acatamiento de recomendaciones de Auditoría Interna.</p> <p>Contribuir con la transparencia institucional.</p> <p>Tener un control acertado en los registros de libros de la institución.</p>  |

| Objetivos Específicos                             | Líneas de acción   |
|---|--|
| mediante la elaboración de estudios de auditoría. | Fortalecimiento del control interno institucional.                                   |
|   | Prevención de posibles riesgos para la toma de decisiones acorde con las normativas. |

#### 4.6.2 ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL

##### Políticas

- Mejoramiento de la infraestructura comunal acorde con las necesidades de los distritos, así como con el cumplimiento de los requisitos necesarios para llevar a cabo las obras.

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir con la gestión de la infraestructura y el equipamiento cantonal de acuerdo a los requerimientos y demandas de la ciudadanía.

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción   |
|--|--|
| Contribuir con mejoramiento de la gestión e infraestructura comunitaria que permita el desarrollo sus instalaciones, incluyendo lo deportivo y recreativo. | -Coordinación con DINADECO para el asesoramiento a las Asociaciones de Desarrollo Integral para la adecuada gestión de las inversiones comunitarias. |
|  | -Construcción de parques infantiles en todos los distritos a través de la búsqueda de recursos con DINADECO y otras instituciones.                   |
|  | -Construcción de aceras.   |
|  | -Construir instalaciones deportivas en todos los distritos y centros poblacionales secundarios.  |
|  | Construcción de un complejo deportivo en Upala Centro  |
|  | -Acondicionamiento de los espacios existentes en el cantón para el deporte y la recreación.  |
|  | -Aplicar la Ley 7600 en las licencias de funcionamiento de actividades comerciales e infraestructuras nuevas.  |
|  | -Parque Los Malinches,   |
|  | -Construcción y administración de la Casa de los Derechos de la Mujer  |
|  | -Construcción de segundo tanque de Captación de 500 m <sup>3</sup> , replanteo de espacio disponible en el cementerio municipal, El centro integral. |
|  | -Coordinación con el MEP y Fonatel, para el acceso a la tecnología para escuelas y colegios.   |
|  | Construcción de una sistema de alcantarillado que evacúe bien las aguas pluviales para mitigar las inundaciones en el casco Urbano.                  |
| Solicitud de proyectos a los concejos de Distrito con anticipación a los tiempos ya determinados.  |  |

## 4.6.3 ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

## Políticas

- Incentivo a la participación ciudadana en la protección del medio ambiente, a través de campañas de concientización y capacitaciones gestión ambiental.
- Establecimiento de programas que promuevan una gestión integral de los residuos sólidos.
- Cumplimiento de la normativa legal en materia ambiental.
- Establecimiento de un ordenamiento territorial real para el uso adecuado de los suelos en el cantón.
- Ordenamiento del Desarrollo Económico Local con la aprobación del Plan Regulador

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir con el mejoramiento del medio ambiente y el ordenamiento territorial, mediante la implementación de acciones que favorezcan el cumplimiento de los estándares ambientales actuales con el fin de construir un cantón más sano y resiliente.

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción  |
|--|---|
| <b>Fortalecer la gestión de residuos sólidos mediante la buena disposición de ellos y la promoción de buenas prácticas ambientales en la ciudadanía.</b> | Terminación de los estudio del Centro Tecnológico de Gestión Integral de residuos sólidos del Territorio Norte- Norte para el tratamiento integral de los desechos sólidos. |
|  | -Ejecución del PLAN MUNICIPAL DE (PMGIRS)?  |
|  | -Ejecución de las propuestas del Plan de Desarrollo. (PDHC) en materia ambiental.   |
|  | -Mantener actualizadas las tarifas, diversificación de tarifas, actualización de rutas y de bases de datos de usuarios.   |
|  | -Realización de una recolección de residuos sólidos valorizables con mayor periodicidad.  |
|  | -Implementación un proyecto de recuperación de residuos sólidos biodegradables mediante la fabricación de compost en los hogares o comunitario                              |
|  | -Implementar campañas mensuales de recolección de residuos no tradicionales.  |
|  | -Implementar la actualización a la Ley GIRS 8839 para la gestión municipal y cobro de denuncias ambientales para un manejo inadecuado de residuos sólidos                   |
|  | -Actualizar el mapa catastral en los distritos donde se brinda el servicio de recolección.  |
|  | -Mejorar la gestión del cobro de los servicios municipales y la implementación de beneficios tributarios por el pago oportuno.  |
|  | -Mejorar la atención de los reclamos y del ingreso de nuevos servicios residenciales y comerciales  |
|  | -Campaña de concientización sobre la problemática de agroquímicos, aguas residuales, residuos.  |
| -Campañas para concientizar a la población en protección ambiental.  |   |
|  | -Elaboración y ejecución de un programa de Carbono neutralidad para Upala.  |
|  | -Se desarrollan proyectos de reforestación  |
|  | -Apoyar y gestionar proyectos en materia ambiental para las comunidades por parte de la municipalidad.  |

| Objetivos Específicos   | Líneas de acción  |
|---|---|
| <b>Realizar las gestiones institucionales necesarias, para el fortalecimiento de la gestión ambiental a través de proyectos participativos y estudios científicos.</b>  | -Apoyo a los corredores biológicos Tenorio-Miravalles y Ruta Los Maleku   |
|   | -Coordinación de la Comisión Ambiental Institucional del cantón   |
|   | -Programa de Educación Ambiental el Buhito Ecológico  |
|   | -Coordinación comisión Bandera Azul Ecológico categoría Municipalidades   |
|   | -Actualización de los estudios de Fragilidad Ambiental  |
|   | -Incorporar el enfoque de Riesgo en las actuaciones municipales.  |
|   | - Gestionar un Saneamiento ambiental pertinente con las posibilidades y demandas del Cantón.  |
|   | -Realizar un Plan de Mitigación al Cambio Climático en el Cantón. (Resiliencia)   |
|   | Impulsar la protección de la flora, fauna, mantos acuíferos, limpieza de ríos-quebradas, la reforestación en ríos y nacientes, así como la recuperación de humedales. |
|   | Promoción del buen manejo de desechos y no contaminación de ríos y cuenca   |
|   | Promoción del buen manejo de desechos y no contaminación de ríos y cuencas.   |
|   | Promoción del buen manejo de desechos y no contaminación de ríos y cuencas.   |
|   | <b>Construir procesos de ordenamiento territorial que propicien mejores condiciones para el desarrollo cantonal.</b>  |
| -Capacitar a funcionarios/as para la implementación del Plan Regulador.   |   |
| -Comprar equipo y programas de cómputo necesarios para el manejo de la información y seguimiento del Plan Regulador.  |   |
| -Aprobación de reglamentos internos y listas de requisitos que regulan temas específicos vinculantes al Plan Regulador.   |   |
| -contratación de la Universidad Nacional para la elaboración del plan regulador   |   |
| -Estudios de Fragilidad Ambiental elaborados y aprobados  |   |
| Publicar el Reglamento de Fraccionamiento y urbanizaciones (INVU 2019), Aun sin entrar en vigencia por prórroga para mejoras<br>Reglamento de Renovación Urbana (INVU 2017).<br>Reglamento de Construcción (INVU 2018)  |   |
| Generar el debido manual del procedimiento.<br>Confeccionar Reglamento de Obra Menor.<br>Aplicación de los nuevos reglamentos del INVU una vez su entrada en Vigencia.  |   |
| Incluir inspectores específicos para construcciones o aumentar la cantidad y capacidades atreves de capacitación de los inspectores generales de la administración. Ya que cada día se van ampliando más sus tareas, tal es el caso de la nueva directriz de atención denuncias ambientales por parte de las municipalidades. |   |

| Objetivos Específicos   | Líneas de acción  |
|---|---|
|   | Elaboración de Manuales de Procedimientos para inspección tanto como actividad cotidiana de los inspectores como para control cruzado por parte de los funcionarios de DCU. |
| <b>Contribuir con el mejoramiento de la gestión del riesgo ante amenazas ambientales, con el fin de aumentar resiliencia y la seguridad socioambiental.</b> | -Incluir el enfoque de Gestión de Riesgo en el quehacer cantonal.   |
|   | <b>Gestión del Riesgo:</b> Atención a las diferentes amenazas sociales, ambientales y geológicas.   |
|   | Coordinar con el Ministerio de Seguridad Pública, la ubicación de personal de seguridad operando en puntos clave.   |
|   | Promoción de la seguridad comunitaria mediante cámaras de seguridad y organización de barrios   |
|   | Elaborar un plan de gestión del riesgo  |
|   |   |

#### 4.6.5 ÁREA ESTRATÉGICA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL

##### Políticas

- Promoción de acciones que favorezcan la superación de condiciones de vulnerabilidad de los y las habitantes del cantón.
- Desarrollo de iniciativas para la inclusión de grupos y poblaciones.
- Promoción de la equidad de género e inclusión social.
- Estimulación del deporte y la recreación.
- Promoción del patrimonio cultural del cantón.
- 

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir con la consolidación de un cantón más inclusivo, mediante el fortalecimiento de las acciones tendientes a mejorar el desarrollo social de Upala.

| Objetivos Específicos   | Líneas de acción   |
|---|--|
| <b>Gestionar proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad.</b> | Mejorar la atención integral del adulto mayor mediante la construcción de un Centro Diurno   |
|   | Fortalecer la atención de las personas con discapacidad coordinando con la Junta de Protección Social, MEP, CCSS   |
|   | Construcción del Instituto de Rehabilitación para Alcoholismo y Fármaco dependencia coordinando con el IAFA y organizaciones sociales de Upala y nacionales.       |
|   | Impulsar la música mediante una escuela de música en coordinación con el SINEM   |
|   | Programas de Emprendedurismo operando en Upala.  |
|   | Programa empleate del MTSS, para que las personas tengan acceso a capacitación y esto les permita a su vez mejorar su curriculum para una eventual oferta laboral. |

| Objetivos Específicos   | Líneas de acción   |
|---|--|
|   | Proyecto Tardes en Familia.  |
|   | Programa Bandera Institución Amiga de la Infancia  |
| <b>Brindar respuesta institucional a las diversas necesidades e intereses de las mujeres e información sobre derechos y programas existentes en distintas instituciones, a favor de la igualdad y equidad de las mujeres.</b> | A través de la OFIM dar atención a las personas que lo requieran: diferentes tipos de abusos (sexual, físico, emocional, entre otros)  |
|   | Terminar proyecto casa de los derechos de las Mujeres y velar por su correcto funcionamiento.  |
|   | Fortalecimiento de alianzas interinstitucionales que trabajan en beneficio de la equidad de género   |
|   | Atención a Poblaciones en riesgo social y pobreza extrema  |
|   | Asesoría legal y acompañamiento a las mujeres víctimas de violencia basada en género   |
|   |  |
| <b>Gestionar el desarrollo de programas culturales, deportivos y recreativos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las de la comunidad Upaleña.</b>   | -Creación de espacios recreativos (no físicos- infraestructura) que reúna las condiciones para el desarrollo de actividades deportivas y culturales.   |
|   | Incentivar actividades deportivas que promuevan la competencia y la salud en la población  |
|   | Promoción de alianzas con las comunidades, el CCDR y el ICODER en actividades que propicien espacios físicos para el deporte y la recreación de niños y jóvenes, adultos mayores, en fin todas las poblaciones |
|   | Promover actividades tales como: fechas patrias, desfile de bandas y festival de la luz con participación comunitaria.   |
|   | Gestión de programas deportivos en Alianzas con las comunidades, el CCDR, el ICODER y ministerio de cultura.   |
|   | Elaboración de una estrategia para la organización de las fechas patrias, desfile de bandas y festival de la luz con participación comunitaria.  |
|   | Elaboración de una política cultural para el Cantón de Upala.  |
|   | Fomentar el arte y la cultura  |
|   | Fortalecer la identidad Upaleña mediante el rescate cultural y los valores   |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
| <b>Implementar mecanismos de promoción y atención de la salud con programas integrales e infraestructura adecuada para mejorar la calidad de vida de la población</b>  | Apoyar la construcción de un Hospital Regional con las especialidades que se necesiten en el territorio.   |
|  | Gestionar campañas de promoción y prevención de la salud incorporando al CCCI y la sociedad civil  |
|  | Apoyar las mejoras de infraestructura y equipamiento de los comités y asociaciones de salud  |
|  | Proyecto Ponele a la Vida  |
|  | Gestionar desde la OFIM, ferias de la salud para las mujeres de Upala.   |
| <b>Contribuir con el desarrollo integral de los individuos mediante la gestión de la educación en los diferentes niveles, incluyendo la enseñanza superior con nueva infraestructura y programas especializados acordes con la realidad, sostenibilidad y posibilidades que hay en el Cantón de Upala.</b> | Gestionar ante las universidades para que impartan carreras que respondan a las necesidades del cantón y el Territorio Norte. (Educación Pertinente)                 |
|  | Gestionar para que en el Territorio norte -norte se construya un centro Universitario.   |
|  | Divulgar la existencia de programas de intercambios educativos internacionales.  |
|  | Apoyar desde la UGSE las tutorías de bachillerato  |
|  | Gestionar la mejora de la infraestructura y equipamiento de los centros educativos.  |
|  | Mejoramiento de la infraestructura, servicios y productos que brinda la Biblioteca Municipal de Upala.   |
| <b>Contribuir a la integración social, cultural y laboral de las personas migrantes a la comunidad de Upala.</b>   | Coordinar en el CCCI la construcción de una aduana en la comunidad fronteriza Upala (México, La Cruz, Pavas).  |
|  | Mejoramiento de los trámites con personas migrantes en coordinación con ONG e instituciones públicas para mejorar el estatus migratorio.                             |
|  | Respeto a los derechos humanos de las personas migrantes   |
|  | Gestionar la creación de espacios para la facilitación de trámites para personas migrantes y su posible incorporación al mercado laboral en igualdad de condiciones. |
|  | Centro Municipal para Migrantes  |

## 4.6.6 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

## Políticas

- Fomento de la actividad turística en armonía con la naturaleza y aprovechando los recursos naturales y las actividades del cantón.
- Apoyo al crecimiento del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el cantón.
- Fomento de las condiciones necesarias para atraer inversiones nacionales y extranjeras.
- Promover el Emprendedurismo a través de proyectos productivos.
- Gestionar la construcción y mejoramiento de las Rutas Nacionales más importantes para el desarrollo económico del Cantón.

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir con la implementación de iniciativas para activar la economía del cantón de Upala en el marco del desarrollo humano, con el fin de alcanzar un mayor nivel de productividad y competitividad en armonía con el medio ambiente.

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción   |
|--|--|
| <b>Mejorar la incursión de la Municipalidad en las acciones que generen un mejor desarrollo económico para el cantón.</b>                                    | -Fomentar la actividad del eco, agro y turismo rural.  |
|  | - Modernización institucional para la Simplificación de Trámites para los usuarios y la iniciativas empresariales.                   |
|  | -Construir un parque institucional en Upala  |
|  | -Fomentar la actividad del eco, agro y turismo rural.  |
|  | -Gestión del Proyecto del Mercado de Upala.  |
|  | -Gestionar la implementación del proyecto del Centro de Acopio de Productos Agrícolas.   |
|  | -Establecimiento de la Feria del Agricultor  |
|  | -Promoción de la transferencia tecnológica hacia los sectores agrícola y pecuario del cantón.  |
|  | -Gestión y comercialización de la producción enlazando con entidades como PROCOMER y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio |
|  | -Elaboración e implementación del Proyecto Desarrollo de la producción ganadera de carne y leche                                     |
|  | -Producción y Comercialización de frijol   |
|  | -Apoyo a cooperativas del cantón   |
|  | -Facilitación de los servicios de especialistas en proyectos productivos   |
|  | -Impulso del desarrollo económico de cada distrito con los Concejos de Distritos Ampliados   |
|  | -Fortalecimiento de las organizaciones que se encargan de comercializar y distribuir los productos                                   |
|  | -Fortalecimiento a las empresas locales, micro y medianas empresas   |
|  | -Fomento del uso del aeropuerto de Upala como medio de transporte al turismo nacional e internacional.                               |
|  | -Promoción con las empresas e instituciones que funcionan en el cantón, para la contratación de personas que residen en Upala.       |
| -Gestión de capacitaciones para aprovechar el potencial turístico del cantón.  |  |
| Proyecto: Tele-educación a través de medios Tecnológicos para desarrollar competitividad comunitaria y en los sectores productivos ( <b>Tele presencia</b> ) |  |
| Animar, para que se materialicen estudios y acciones para que operen los proyectos de desarrollo económico con alcance territorial y regional.               |  |

| Objetivos Específicos  | Líneas de acción   |
|--|--|
| <b>Contribuir con el desarrollo económico del cantón a través de gestión de las carreteras nacionales que fueron priorizadas como las más importantes en el Plan de Desarrollo</b> | -Rutas de salida y entrada alterna de Upala: Bypass requerido por la carretera internacional Ruta N° 4 |
|  | Ruta N. 164 San Isidro –Brisas -tramo ruta 729 Brisas -Rosario,  |
|  | Ruta # 731 Canalete-Colonia Puntarenas;<br>Ruta # 031 (Bijagua-Río Celeste-Katira)                     |
|  | Ruta # 732 San Isidro de Aguas Claras- Santa Dela- 4 Bocas- San José Pizote,                           |
|  | Ruta 138 (Los Chiles-Caño-Negro-Colonia Puntarenas)  |
|  | Rutas # 4 y # 35 o Mesoamericana. Upala – Santa Cecilia de la Cruz Guanacaste                          |

#### 4.6.7 ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS

##### Políticas

- Mejora continua de los servicios públicos que presta la Municipalidad.

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir con el mejoramiento de los servicios públicos que brinda la Municipalidad mediante la inversión, la modernización y la sostenibilidad de los mismos.

| Objetivos Específicos   | Líneas de acción  |
|---|---|
| <b>Contribuir al mejoramiento de los servicios públicos que presta la municipalidad</b> | <b>- Acueducto:</b>   |
|   | -Explorar la adquisición de Nuevas Nacientes.   |
|   | -Mejoras a la red Actual.   |
|   | -Construcción de tanque de 1000 metros cúbicos<br>Reparación de tanque de 300 metros cúbicos existente  |
|   | -Construcción de un tanque de almacenamiento extra para asegurarse agua en caso de emergencias en el casco central.   |
|   | -Compra de área de recarga de la naciente las milpas, y Escriturar la naciente las milpas y las demás propiedades del Acueducto, a nombre de la Municipalidad de Upala. |
|   | Incidencia política para compra del terreno del tanque de almacenamiento de 1000 metros cúbicos a nombre de la municipalidad.   |
|   | Elaboración de Planos o mapas de las red o redes totales del Acueducto y georeferenciar toda la red.  |
|   | Instalación Hidrantes según la normativa a menos de 180 metros y según criterio de bomberos   |
|   | Adquisición de maquinaria pesada como Back Hoe y Camión pequeño.  |
|   | <b>-Alcantarillado:</b> Realización de estudio de técnico del alcantarillado pluvial para ser implementado como un servicio más de la municipalidad.                    |
|   | Programa de Reforestación y embellecimiento de la ciudad con fines de orden paisajísticos para mejorar la calidad de vida.  |
|   | <b>-Limpieza de Vías:</b> Brindar un servicio más continuo, frecuente y de mayor calidad y sin morosidad y mejorando la periodicidad del servicio.                      |
|   | Gestionar la creación de una oficina regional de COSEVI en la zona  |
|   | Establecer actividades que fortalezcan la calidad en la prestación de los servicios públicos para el mejoramiento de la atención al ciudadano.                          |
| -Ingresar en el sistema integrado a los usuarios del cementerio municipal               |   |
| -Contar con un catastro de lotes vacíos y ocupados del cementerio municipal             |   |

| Objetivos Específicos | Líneas de acción  |
|-----------------------|---|
|                       | -Contar con un encargado de cementerio  |
|                       | -Ampliar el terreno mediante la compra de la propiedad que se localiza atrás del cementerio municipal.                          |
|                       | -Elaboración de un reglamento de utilización del parque central de Upala para su mantenimiento                                  |
|                       | -Aumentar la cobertura de parques y zonas verdes, que incluye el mismo rango que el servicio de aseo de vías y sitios públicos. |
|                       | Mejorar la calidad en la atención al público en la Municipalidad  |
|                       |   |

#### 4.6.8 ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL

##### Políticas

- Conservación y mejoramiento de los caminos intercantonales, cantonales, distritales y zonales con mayor IVTS y TDP.
- Gestión de infraestructura vial cantonal vinculada con la dinámica productiva de los servicios turísticos de Upala.
- Mantenimiento y mejoramiento de las calles asfaltadas.
- Mejoramiento de las condiciones de seguridad en los caminos con mayor IVTS y TPD.
- Construcción de Rutas alternas de salida de Upala para mejorar la Movilidad Urbana con enfoque de Gestión del Riesgo y de desarrollo empresarial.
- Fomento del mantenimiento vial por estándares por medio de microempresas locales
- Reestructuración de la UTGV

**OBJETIVO GENERAL:** Articular el desarrollo humano del cantón a través de proyectos de infraestructura vial, con el fin de promover el desarrollo económico, la competitividad y la calidad de vida de la población.

| Objetivos Específicos   | Líneas de acción  |
|---|---|
| <b>Articular el desarrollo humano del cantón a través de proyectos de infraestructura vial, con el fin de promover el desarrollo económico, la competitividad y la calidad de vida de la población.</b> | -Implementación del Plan Vial Cantonal conservación y desarrollo 2020- 2024   |
|   | - Conservación y mejoramiento de los caminos intercantonales, cantonales, distritales y zonales con mayor IVTS y TDP.                             |
|   | -Gestión de infraestructura vial cantonal vinculada con la dinámica productiva de los servicios turísticos de Upala.                              |
|   | -Mantenimiento y mejoramiento de las calles asfaltadas.   |
|   | -Mejoramiento de las condiciones de seguridad en los caminos con mayor IVTS y TPD   |
|   | -Construcción de Rutas alternas de salida de Upala para mejorar la Movilidad Urbana con enfoque de Gestión del Riesgo y de desarrollo empresarial |
|   | -Fomento del mantenimiento vial por estándares por medio de microempresas locales   |
|   | -Buscar y tramitar fuentes de extracción de materiales temporales y permanentes.  |
|   | Reestructuración de la UTGV y elaboración de manuales de procedimientos.  |
|   | Capacitación de personal para mejora de habilidades blandas y habilidades técnicas.   |
| Georeferenciar caminos y mantener mapas actualizados de la red vial según su estado.  |   |
|   |   |

## 4.6.9 ÁREA ESTRATÉGICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL

**OBJETIVO GENERAL:** Impulsar acciones de sensibilización que fomenten una cultura de educación para la democracia y la participación ciudadana individual y colectiva, con el fin de crear sinergias que estimulen la elaboración de propuestas para mejorar la calidad de vida.

### Políticas

- Desarrollo procesos de deliberación colectiva que mejoren la calidad de las políticas públicas municipales
- Participación ciudadana y la convivencia pacífica
- Fomento de una sociedad más democrática, incluyente y representativa de los ciudadanos.
- Impulso y Motivación de los Concejos de distrito en procesos participativos comunitarios y cantonales

| OBJETIVO ESPECÍFICO   | LÍNEAS DE ACCIÓN   |
|---|--|
| <b>Promover actividades que fortalezcan la participación ciudadana y la democrática para el empoderamiento de las personas en la toma de decisiones del cantón.</b> | Estimular la participación ciudadana en cuanto a compartir propuestas para mejorar el desarrollo humano del cantón |
|   | Presupuestos participativos en conjunto con los Concejos de Distrito   |
|   | Rendición de cuentas   |
|   | Publicaciones vía Web  |
|   | Publicaciones en Facebook  |
|   | Estimular la participación ciudadana de los Concejos de Distrito en el ámbito comunitario y cantonal               |