

MUNICIPALIDAD DE UPALA
OFICINA DE PLANIFICACIÓN



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL
2024-2028

**Realizado con la participación de:
Equipo Técnico Municipal y Concejo Municipal
Setiembre, 2024**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

PRESENTACIÓN	6
CAPITULO I. NATURALEZA Y METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL	7
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
CAPITULO II. BREVE ANÁLISIS DEL ENTORNO MUNICIPAL	15
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	19
2.1.3 INDICES DE DESARROLLO Y SU APLICACIÓN EN EL CANTÓN	20
2.1.3 BREVE RESEÑA SOBRE LAS ESTRATEGIAS DEL ENTORNO QUE INFLUENCIAN EL PRESENTE PLAN	33
2.2 MARCO LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA	35
2.2.1 NORMATIVA SOBRE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL	39
CAPITULO III. SITUACIÓN ACTUAL Y PROSPECTIVA MUNICIPAL	41
3.1 LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL Y LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO.....	41
3.1.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....	42
3.1.2 PLANES MUNICIPALES EXISTENTES Y SU VIGENCIA	43
Objetivos Estratégicos, específicos y líneas de acción por área:.....	45

3.1.3	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS SOBRE TEMAS RELEVANTES.....	47
3.1.4	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INGRESOS Y PROPUESTAS.....	50
3.1.5	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EGRESOS Y PROPUESTAS.....	54
3.1.6	ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	75
3.1.7	ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	78
3.1.7.1	ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	81
3.1.8	ÁREA ESTRATÉGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	84
3.1.9	ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	92
3.1.10	ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	99
CAPITULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO ...		110
4.1.	PRESENTACIÓN.....	110
4.2	LA VISIÓN MUNICIPAL.....	111
4.3	LA MISIÓN MUNICIPAL.....	111
4.4	LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	112
4.4.1	VALORES INSTITUCIONALES.....	113
4.4.2	PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	114
4.5	OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO 2024 - 2028.....	115
4.6	POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.....	115
4.6.1	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	116
4.6.2	ÁREA DE SEGURIDAD HUMANA Y AMBIENTAL.....	121
4.6.3	ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	122
4.6.5	ÁREA ESTRATÉGICA DESARROLLO SOCIOCULTURAL Y DEPORTIVO.....	123
4.6.6	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE.....	125
4.6.7	ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS.....	127
4.6.8	ÁREA ESTRATÉGICA DE EDUCACIÓN.....	128
4.6.9	ÁREA ESTRATÉGICA DE SALUD.....	129
4.6.10	ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL.....	130
4.6.11	ÁREA ESTRATÉGICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL.....	131
5.6.12	AREA MOVILIDAD HUMANA E INTEGRACIÓN.....	132

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 LA INDAGACIÓN APRECIATIVA.....	8
TABLA N° MUNICIPALIDAD DE UPALA 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 MUNICIPALIDAD DE UPALA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TECNICO MUNICIPAL.....	14
TABLA N° 5 MUNICIPALIDAD DE UPALA NORMAS QUE TIENEN INCIDENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LOCAL.....	37
TABLA N° 6. MUNICIPALIDAD DE UPALA ÁREAS ESTRATÉGICAS MUNICIPALES.....	41
TABLA N° 7. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SINTESIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION EXISTENTES EN LA	43
TABLA N° 8. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DEL CATASTRO MUNICIPAL.....	47
TABLA N° 9. MUNICIPALIDAD DE UPALA SITUACIÓN Y PROPUESTAS PARA LOS INGRESOS MUNICIPALES	50
TABLA N° 10. MUNICIPALIDAD DE UPALA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EGRESOS	55
TABLA N° 11. MUNICIPALIDAD DE UPALA ESTADO DE SITUACIÓN Y PROPUESTAS EN TORNO A TEMAS RELEVANTES CONTENIDOS EN EL ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL. GESTION PRESUPUESTARIA	55
TABLA N° 12. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL	58
TABLA N° 13 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL INSTRUMENTO DE CAMPO #7: ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	60
TABLA N° 14 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN-ARCHIVO MUNICIPAL – INSPECTORES	64
TABLA N° 15 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL IGESTION DE RECURSOS HUMANOS	69
TABLA N° 16 MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL VINCULOS ENTRE INSTANCIAS MUNICIPALES Y LA CIUDADANIA	72
TABLA N° 17. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL INSTRUMENTO DE CAMPO #12: CONTROL INTERNO	74
TABLA N° 18. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL EQUIPAMIENTO CANTONAL- GESTION DE PROYECTOS MUNICIPALES.....	77
TABLA N° 19. MUNICIPALIDAD DE UPALA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN TORNO LA GESTIÓN AMBIENTAL INSTRUMENTO DE CAMPO #15: GESTION AMBIENTAL	80
TABLA N° 20. MUNICIPALIDAD DE UPALA, ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL INSTRUMENTO DE CAMPO #16: ORDENAMIENTO TERRITORIAL	83
TABLA N° 21. MUNICIPALIDAD DE UPALA, ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 19	84
TABLA N° 22. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE POLITICA SOCIAL LOCAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 17	86
TABLA N° 23. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 17: EJE, MUJER	92
TABLA N° 24. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS ÁREA ESTRATEGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS INSTRUMENTO DE CAMPO # 21: ACUEDUCTO	94
TABLA N° 25. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS DE SERVICIOS PÚBLICOS INSTRUMENTO DE CAMPO #15	98
TABLA N° 26. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN INFRAESTRUCTURA VIAL INSTRUMENTO DE CAMPO # 20	101
TABLA N° 27. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS AREA ESTRATEGICA: DESARROLLO ECONOMICO LOCAL. INSTRUMENTO DE CAMPO # 18	105

INDICE DE IMAGENES

Imagen 1. Municipalidad de Upala, Índice de Progreso Social Cantonal 2023	21
Imagen 1. Municipalidad de Upala, Índice de Competitividad Cantonal 2023	24
Imagen 2. Municipalidad de Upala, Índice de Desarrollo Humano 2022	26
Imagen 3. Municipalidad de Upala, Índice de Desarrollo Humano Cantonal, IDH 2015-2021	27
Imagen 4. Municipalidad de Upala, Índice de Desarrollo Social, IDS 2023 por dimensiones y características, según cantón y distrito	29
Imagen 5. Municipalidad de Upala, últimas 15 posiciones del Índice de Desarrollo Social por cantón 2023	30
Imagen 7. Municipalidad de Upala, algunas normas que intervienen en el ordenamiento territorial y que circunscriben la planificación estratégica	40
Imagen 8. Municipalidad de Upala, lógica del análisis estratégico del PEM 2024-2028	110
	105

ACUERDO DEL CONCEJO MUNICIPAL

20 de setiembre de 2024

MU-CM-SC-ACUE-02-031-2024

Señora:

Aura Yamileth López O
Alcaldesa Municipal
Municipalidad de Upala

Estimada señora:

Transcribo a usted, en lo que a sus competencias corresponde, el acuerdo **no.02** de la sesión **no. 0031 - 2024** celebrada por el Concejo Municipal de Upala el día **09 de setiembre del 2024**.

“ACUERDO 02”. El Concejo Municipal con los votos positivos de los siete regidores (as) propietarios (as) presentes: Marcianeth Reyes Noguera, Victor Campos Bolaños, Ricardo Sagot Bejarano, Mariana Briones Olivares, Luis W. Tenorio García, Adilia Reyes Calero, Francisca Ortiz Chevez ACUERDAN una vez que se le presenta a este órgano colegiado el Plan Estratégico 2024 – 2028, siendo analizados todos los componentes, y que cumple con los objetivos para su desarrollo se ACUERDA la aprobación del Plan Estratégico 2024 – 2028. **APROBADO EN FIRME Y DEFINITIVA** y con dispensa del trámite de comisión.

Atentamente,

LISETH
FRANCISCA
VEGA LOPEZ
(FIRMA)
Liseth Fca. Vega López
Secretaria del Concejo

Firmado digitalmente
por LISETH
FRANCISCA VEGA
LOPEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.09.20

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el **Plan Estratégico Municipal de Upala 2024 - 2028**. 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.

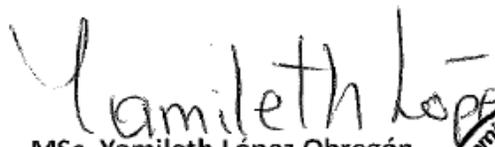
El Plan Estratégico Municipal (PEM) expresa la ruta que, durante cuatro años, se traza la Municipalidad para gerenciar el desarrollo del cantón, desde la esfera de su autonomía, competencias y realidades institucionales.

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 2013-2025, 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 2024 - 2028:

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 de Upala.

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 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)

Quando 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 2024 – 2028 con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2013 -2025.

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 y reafirmada por el Concejo Municipal en otro acuerdo de Junio del 2024.

En síntesis, la orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) y que se conoce como indagación apreciativa¹ 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>Descubrir lo mejor:</p> <p>Potencialidades, fuerzas, capacidades, logros</p>	<p>Soñar el futuro:</p> <p>Imaginar cómo desea una organización ser dentro de un tiempo a partir de la situación que tiene actualmente</p>
<p>Diseñar el futuro:</p> <p>Generar estrategias ¿qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo? ¿Con qué recursos?</p>	<p>Vivir el futuro:</p> <p>Hacer realidad los cambios esperados y planeados.</p>

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.

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

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 las Jefaturas 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 prognosis	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 prognosis	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 - 2025	1 documento con visión, misión, valores y principios institucionales elaborado	Lista de asistencia, documento
Formulación de políticas, objetivos y líneas de acción por área estratégica municipal, alineado con el PDHC 2013 - 2025	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 con directrices del proyecto	Documentos, actas, listas de asistencia.

ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
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"> Organigrama actual de la Municipalidad 	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"> Visión municipal Objetivos Acciones estratégicas Tiempos de ejecución 	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"> Ingresos Distribución del origen de los ingresos Egresos Distribución de los egresos Recursos humanos asignados 	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"> Recaudación tributaria Transferencias Ingresos propios Tarifa de servicios Patentes 	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"> Condiciones generales de los egresos Partidas específicas Otros recursos o renglones de gasto 	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"> Sistema de presupuestación Sistema de gestión de cobro 	Coordinador de Hacienda

Oficina de Planificación

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTES CLAVES
Desarrollo institucional municipal			<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ejecución presupuestaria 	
	Procesos de adquisición de bienes y servicios	Este es uno de los procesos en los que se presentan más problemas a nivel municipal: tanto en lo que tiene que ver con los procesos licitatorios, el manejo de la normativa existente y la oportunidad con que se logran. Este ha sido un tema considerado como debilidad estructural en el funcionamiento de los gobiernos locales nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios • Capacidades técnicas • Condiciones organizativas 	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"> • Procesos de formulación y ejecución • Condiciones técnico-administrativas • Recursos humanos 	Enlace Comunal. 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"> • Planificación y organización • Condiciones de desarrollo 	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"> • Coordinación interinstitucional 	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"> • Interconectividad • Edificios 	Coordinador Desarrollo Urbano 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"> • Métodos de transparencia y anticorrupción • Cumplimiento de autoridades 	Alcaldía Gestor de Planificación

Oficina de Planificación

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTES CLAVES
			<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de Cuentas 	
	Vínculos entre instancias municipales	El desarrollo técnico es tan importante como el desarrollo político municipal. Es fundamental rastrear la relación política y funcional entre las diversas autoridades y sus órganos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal • Concejos de Distrito • Alcaldía 	Alcaldesa Concejo Municipal
Equipamiento cantonal	Equipamiento para servicios locales de calidad	Interesa rastrear la iniciativa y calidad de respuesta institucional para que las condiciones para la educación, la salud, la recreación, etc. del cantón posea una estructura decorosa, con cobertura y buena dirección.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de infraestructura para servicios de calidad 	Coordinador desarrollo Urbano Alcaldía
Política social local	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"> • Combate a la pobreza • Inclusión de grupos poblacionales • Equidad de género • Vivienda y espacios públicos • Salud • Educación • Identidad y cultura • Recreación y deporte 	UGSE. Gestora Oficina de la Mujer
Desarrollo económico local	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"> • Empleo • Emprendedurismo • Inversión • Comercio y servicios • Seguridad ciudadana 	Oficina Desarrollo Económico Local Alcaldía
Servicios públicos	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"> • Servicios públicos básicos 	Coordinador desarrollo Urbano
Infraestructura vial	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"> • Infraestructura accesible • Espacios públicos • Infraestructura vial 	Coordinador y Asistente Departamento Unidad Técnica de Gestión Vial. Departamento Desarrollo y Control Urbano

Los instrumentos diseñados anteriormente abarcan la totalidad de los ítems contenidos en el IGM y e incluso amplía 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 2024 – 2028 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
Jorge Mario González	Primer Vicealcalde
Minor Salgado Salazar	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
Heiler Trepovicht Hernández	Gestor de Servicios Informáticos
Filena Urbina Cubero	Gerente de Procesos y Gestión Tributaria
Sandra Álvarez Zamora	Unidad Socio Educativa
Alberto Villalobos Méndez	Gestor de Contabilidad
Estíbaliz Campos Rodríguez	Gestora de Recursos Humanos
Edwin Carvajal Jiménez	Promotor Social Departamento Gestión Vial
Kimberline Martínez Fuentes	Gestora de Desarrollo Económico Local
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.²

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:

² 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 período 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 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 otros servicios cuya gestión se mantuvo constante o mejorando tales como Recolección, Depósito y Tratamiento de residuos, acueducto, Aseo de Vías y Sitios Públicos y Red Vial Cantonal.

INDICE DE CAPACIDAD DE GESTIÓN

Hasta a este punto se analizó el Índice de Gestión Municipal, no obstante después del 2020 la CGR cambió la metodología de evaluación y se rompió el patrón de análisis, y se inicia una nueva forma de evaluar que busca impulsar la mejora continua en la capacidad de gestión pública, relacionados con la gestión de resultados, gestión de calidad, gestión de riesgos y control interno. Esas bases teóricas identifican factores clave en la estrategia, la estructura organizacional, los procesos institucionales, la información, el liderazgo, la cultura organizacional, las competencias y los equipos presentes en las organizaciones Municipales y que son fundamentales para la mejora de su gestión.

La Contraloría General incorporó ese cambio con el fin de promover mejoras en la gestión de las instituciones para buscar un impacto positivo en la gestión del servicio público y consecuentemente en la satisfacción del interés colectivo.

Como parte de esas acciones se encuentra la definición e implementación de un modelo orientador de fiscalización, el cual posibilita abordar integralmente la gestión pública, mediante la generación de valor y la orientación al logro de los resultados, denominado Modelo Integrado de Gestión Pública (MiGPS).

El objetivo general del Índice de Capacidad de Gestión es el siguiente:

Brindar un panorama general sobre la capacidad de gestión institucional, con base en el análisis del marco regulatorio y buenas prácticas aplicables, con el propósito de promover su fortalecimiento en procura de la generación de valor público

Desde el año 2021 en que se adoptó la nueva metodología, la Municipalidad de Upala se ha mantenido en los niveles más bajos del índice, y junto con 59 gobiernos locales se ubica en el nivel “Básico” para el periodo 2023 Ajustado.

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.

1.1.3 INDICES DE DESARROLLO Y SU APLICACIÓN EN EL CANTÓN

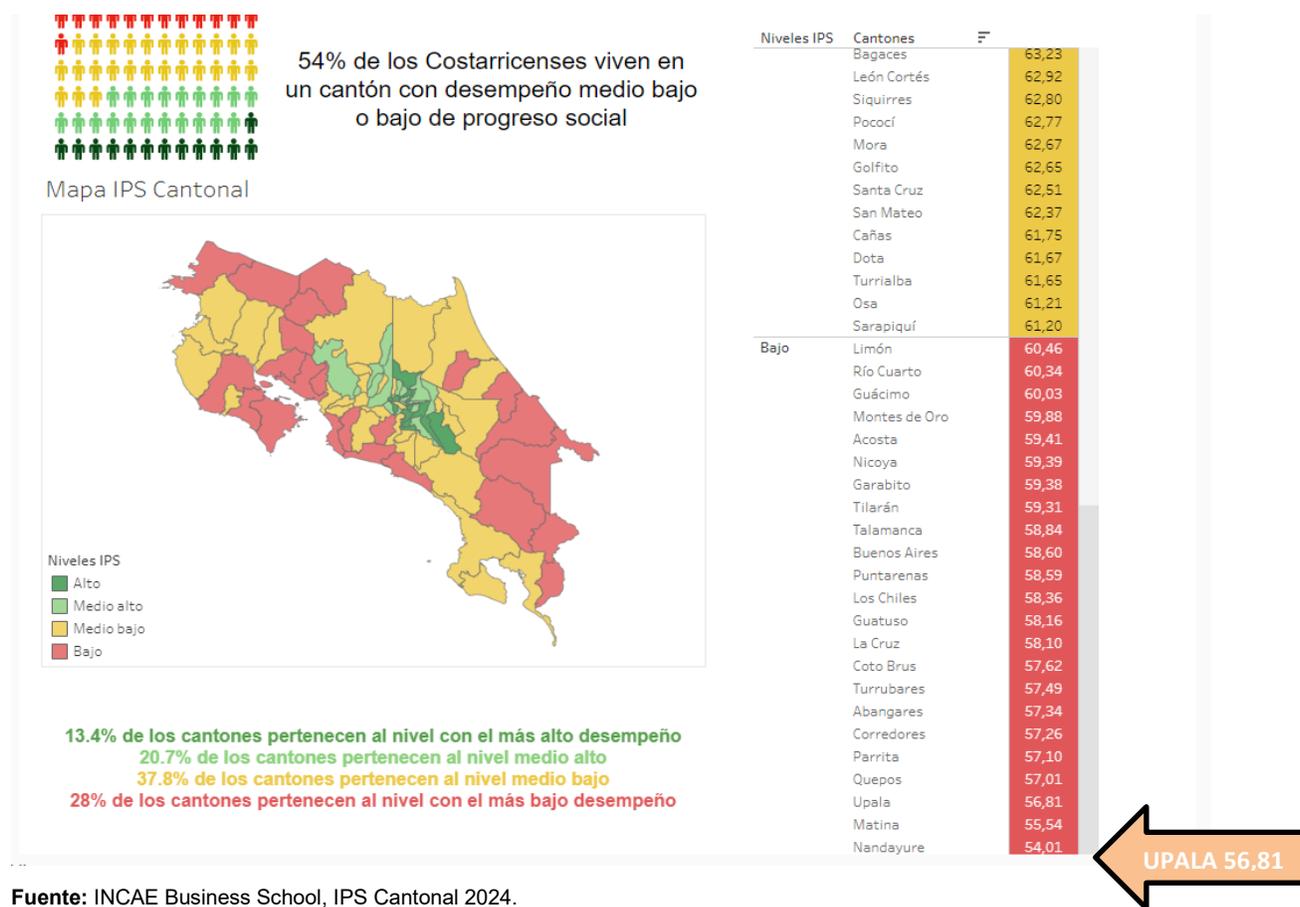
Análisis de las problemáticas encontradas en los principales índices de desarrollo a nivel cantonal.

Índice de Progreso social INCAE

El Índice INCAE de Progreso Social se enfoca en medir el bienestar y desarrollo en función de tres dimensiones principales: necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades. Actualmente, el cantón Upaleño cuenta con 56,81% de Progreso Social Cantonal, ubicándose en las últimas tres posiciones solo por encima del cantón de Matina y Nandayure, y muy por debajo de los cantones la misma zona, tales como Los Chiles, Guatuso y La Cruz.

La siguiente imagen vislumbra lo descrito en el párrafo anterior:

Imagen 1. Municipalidad de Upala, Índice de Progreso Social Cantonal 2023



Fuente: INCAE Business School, IPS Cantonal 2024.

Tomado de <https://public.tableau.com/app/profile/jaime3826/viz/shared/J8GW44NFF>

De acuerdo con la imagen anterior, la posición que posee un cantón como Upala en este índice puede depender de varios factores que afectan las áreas clave mencionadas anteriormente, entre ellos, se pueden mencionar los siguientes:

1. Necesidades Humanas Básicas:

- Acceso a Servicios Básicos: Respecto a este punto, si bien es cierto, en el cantón de Upala se ha luchado para que todos tengan acceso a estos servicios, aún existen algunas comunidades las cuales el acceso es difícil, algunas no cuentan con agua potable, conectividad ni electricidad, por lo que esto es parte del reto que tienen las instituciones públicas en su afán por lograr una mejor gestión en el cantón Upaleño.
- Salud: A pesar de los esfuerzos, existen ciertas deficiencias en la infraestructura y servicios de salud, así como programas de salud preventiva.
- Educación: Actualmente hay una gran escasez de instituciones educativas y calidad insuficiente de la educación, incluyendo problemas de infraestructura escolar a tal punto que varias instituciones permanecen cerradas por orden sanitaria, lo que ha influido negativamente en la educación de la población, teniendo que adecuar las formas en que se da la educación trayendo consigo una educación poco eficiente.

2. Fundamentos del Bienestar:

- Condiciones de Vivienda: A lo largo y ancho del cantón, existen viviendas inadecuadas o en malas condiciones, que afectan la calidad de vida de los residentes.
- Seguridad y Protección: Se detectan problemas relacionados con la seguridad pública, narcotráfico y la falta de programas para la protección de los ciudadanos.
- Ingreso y Empleo: Por la ubicación geográfica, existen altos niveles de pobreza y sobre todo un alto índice de desempleo, con una falta de oportunidades económicas y una baja calidad de vida.

3. Oportunidades:

- Acceso a Educación y Capacitación: El cantón Upaleño se caracteriza por la falta de oportunidades para la educación superior y la formación profesional, limitando las posibilidades de desarrollo personal y profesional.
- Desarrollo Económico: La pobreza y la ubicación geográfica pueden ser los causantes de la escasez de oportunidades económicas, las inversiones limitadas y un entorno empresarial poco atractivo.
- Participación Social y Cultural: Hay limitadas oportunidades para la participación en actividades culturales y sociales que pueden contribuir al desarrollo personal y comunitario.
-

No obstante, la situación actual del cantón puede mejorar, y, por ende, también puede mejorar su posición en el Índice INCAE de Progreso Social y para lograr esto se pueden considerar las siguientes estrategias:

1. Mejorar el Acceso a Servicios Básicos:

- Infraestructura de Servicios: Invertir en la construcción y mejora de infraestructura para garantizar acceso a agua potable, electricidad y saneamiento. Asegurar que las comunidades más remotas también tengan acceso a estos servicios.
- Salud: Ampliar y mejorar los centros de salud, implementar programas de salud preventiva y garantizar que haya suficiente personal médico y recursos disponibles.

2. Fortalecer el Sistema Educativo:

- Construcción y Renovación de Escuelas: Construir nuevas escuelas y renovar las existentes para proporcionar un ambiente de aprendizaje adecuado.
- Mejora de la Calidad Educativa: Asegurar recursos educativos suficientes, capacitar a los docentes y mejorar los programas de educación para reducir la deserción escolar y aumentar la tasa de graduación.
- Acceso a la Educación Superior: Fomentar programas de becas y apoyo para estudiantes que deseen continuar su educación en niveles superiores, construir infraestructura adecuada para facilitar el acceso de la población a diversas opciones universitarias y no solo las que actualmente existen en el cantón.

3. Desarrollar el Entorno Económico:

- Fomento del Empleo: Implementar programas para la creación de empleo, apoyar a pequeñas y medianas empresas (PYMES) y atraer inversiones.
- Capacitación y Formación: Ofrecer programas de capacitación para mejorar las habilidades de la fuerza laboral y aumentar la empleabilidad.
- Desarrollo de Infraestructura: Mejorar la infraestructura de transporte, conectividad, infraestructura vial nacional y comunicaciones para facilitar el comercio y atraer inversiones, además de mejorar las carreteras.

4. Mejorar las Condiciones de Vivienda y Seguridad:

- **Proyectos de Vivienda:** Desarrollar proyectos de vivienda accesible y mejorar las condiciones de las viviendas existentes mediante la gestión eficiente de las instituciones locales.
- **Seguridad Comunitaria:** Implementar programas para mejorar la seguridad en todas las comunidades, como la presencia policial y las iniciativas de prevención del delito.

5. Promover la Participación Social y Cultural:

- **Actividades Culturales y Recreativas:** Crear y apoyar eventos y actividades culturales que fomenten la participación comunitaria y el desarrollo personal.
- **Involucrar a la Comunidad:** Fomentar la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones y en la planificación de proyectos locales.

6. Implementar Políticas de Inclusión y Equidad:

- **Programas de Equidad Social:** Desarrollar e implementar políticas que promuevan la equidad y reduzcan las desigualdades en el acceso a recursos y oportunidades.

7. Monitoreo y Evaluación:

- **Evaluación Continua:** Monitorear y evaluar regularmente el impacto de las políticas y programas implementados para asegurar que se están logrando los resultados deseados y hacer ajustes según sea necesario.

Esto es solo una serie de estrategias que pueden llevar a cabo todas las instituciones involucradas, sin embargo, para lograr este reto es fundamental el trabajo de manera articulada entre todos, solo así será posible ver resultados positivos que beneficiarían grandemente a los residentes del cantón.

Dado lo anterior, y en búsqueda de cumplir metas concretas y logrables, es necesario hacer énfasis en lo más importante y necesario para mejorar el nivel de vida de los Upaleños. En este sentido, algunas de estas acciones pueden ser:

- **Proyectos de infraestructura:** Es necesaria la construcción o mejora de escuelas y colegios, centros de salud y mejoras en carreteras.
- **Capacitación y educación:** Se deben implementar programas de formación para mejorar habilidades y empleabilidad.
- **Iniciativas de salud pública:** Promover las campañas de salud, el acceso a servicios médicos y los programas de prevención.
- **Desarrollo económico:** Se debe fomentar el turismo, apoyar a pequeños emprendedores y, asimismo, crear oportunidades de empleo.

Al implementar estas estrategias se pueden abordar los problemas subyacentes que afectan la posición del cantón Upala en el índice INCAE, lo cual requiere un enfoque multifacético que contemple el desarrollo económico, la mejora de infraestructura, la sostenibilidad ambiental, la gobernanza, la inversión en salud y educación, y el fomento del emprendimiento. La implementación efectiva de estas estrategias no solo puede mejorar la posición del cantón en este índice, sino también contribuir al bienestar general de sus residentes y al crecimiento sostenido de la región. Es crucial que estas estrategias se adapten a las particularidades locales y se implementen con una visión a largo plazo para lograr resultados duraderos.

Índice Competitividad Cantonal

El Índice de Competitividad Cantonal mide y compara la competitividad económica y el entorno empresarial de diferentes cantones o municipios. Este índice evalúa diversos factores que influyen en la capacidad de

una región para atraer inversiones, fomentar el crecimiento económico y ofrecer un entorno favorable para los negocios y la calidad de vida de sus residentes.

En el caso particular de Upala, actualmente se encuentra en la posición N°74, ubicándose así en el top 10 de los cantones con menor índice de competitividad a nivel nacional, por encima de Guatuso y Los Chiles en la Zona Norte-Norte, así lo demuestra la imagen a continuación:

Imagen 6. Municipalidad de Upala, Índice de Competitividad Cantonal 2023.

General				
Top 3				
1 Belén		2 Montes de Oca		3 Heredia
4 Cartago	20 La Unión	36 Oreamuno	52 Bagaces	68 Acosta
5 San Pablo	21 Palmares	37 Liberia	53 Siquirres	69 Quepos
6 Santa Ana	22 San Carlos	38 Puriscal	54 León Cortés	70 Parrita
7 San Isidro	23 El Guarco	39 San Mateo	55 Orotina	71 Sarapiquí
8 Escazú	24 Tibás	40 Santa Bárbara	56 Alvarado	72 Turrubares
9 Santo Domingo	25 Mora	41 Santa Cruz	57 Guácimo	73 La Cruz
10 Curridabat	26 Desamparados	42 Zarcero	58 Montes de Oro	74 Upala
11 Flores	27 Vázquez de Coronado	43 Alajuelita	59 Osa	75 Río Cuarto
12 Moravia	28 Esparza	44 Cañas	60 Puntarenas	76 Corredores
13 Barva	29 Paraiso	45 Pococí	61 Jiménez	77 Coto Brus
14 San Rafael	30 Hojancha	46 Tilarán	62 Nandayure	78 Guatuso
15 Alajuela	31 Valverde Vega	47 Carrillo	63 Abangares	79 Garabito
16 San José	32 San Ramón	48 Aserri	64 Golfito	80 Los Chiles
17 Atenas	33 Naranjo	49 Turrialba	65 Buenos Aires	81 Matina
18 Grecia	34 Poás	50 Nicoya	66 Limón	82 Talamanca
19 Goicoechea	35 Pérez Zeledón	51 Tarrazú	67 Dota	

Fuente: Índice de Competitividad Nacional (ICN). Índice de Competitividad Cantonal, 2023.
Tomado de: <https://icn.cr/indice/>

La imagen anterior permite deducir que la posición que ocupa el cantón Upaleño se puede deber a varios factores que probablemente son los causantes de este resultado, entre ellos:

1. Infraestructura deficiente: Falta de infraestructura adecuada como carreteras, puentes, y redes de comunicación que faciliten el transporte y las actividades económicas.
2. Acceso limitado a servicios básicos: Escasez de servicios como educación, salud y servicios públicos que afectan la calidad de vida y la capacidad de atraer inversiones.
3. Entorno empresarial poco favorable: Burocracia excesiva, falta de incentivos para los negocios, y dificultades en la tramitación de permisos y regulaciones.
4. Baja inversión en tecnología e innovación: Falta de inversión en tecnología y desarrollo que limita la competitividad de las empresas locales.
5. Limitada capacidad de desarrollo económico: Escasez de capital y recursos para desarrollar nuevos proyectos y atraer inversiones.
6. Problemas en el mercado laboral: Falta de habilidades adecuadas en la fuerza laboral, alta tasa de desempleo o subempleo.
7. Desigualdades regionales: Desigualdades en comparación con otras áreas más desarrolladas en términos de oportunidades económicas y servicios.

En este sentido, algunas de las estrategias que se pueden utilizar para mejorar la competitividad a nivel cantonal son:

1. Desarrollo de infraestructura: Invertir en mejorar carreteras, puentes y redes de comunicación para facilitar el comercio y la movilidad. También puede incluir la mejora en el acceso a servicios públicos básicos como agua y electricidad.
2. Fomento del entorno empresarial: Simplificar procesos burocráticos, ofrecer incentivos fiscales para negocios nuevos y existentes, y mejorar el entorno regulatorio para atraer inversión.

3. Inversión en educación y formación: Mejorar la educación y capacitar a la fuerza laboral en habilidades técnicas y empresariales para que estén mejor preparados para las demandas del mercado.
4. Promoción de la tecnología e innovación: Fomentar el uso de tecnologías modernas y apoyar a las empresas en la adopción de innovaciones. Esto puede incluir la creación de centros de innovación y la promoción de la investigación y desarrollo.
5. Desarrollo económico local: Apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), promover el emprendimiento y crear un entorno favorable para el desarrollo de negocios locales.
6. Mejora de servicios básicos: Asegurar el acceso a servicios de salud y educación de calidad que puedan atraer a trabajadores y empresarios al cantón.
7. Fortalecimiento de la red de apoyo empresarial: Crear redes de apoyo y colaboración entre empresas locales, instituciones académicas y organizaciones gubernamentales.
8. Diversificación económica: Fomentar la diversificación en la economía local para no depender de un solo sector y reducir la vulnerabilidad a cambios económicos externos.

Algunas acciones concretas son:

- Proyectos de infraestructura: Realizar estudios para identificar y priorizar las áreas críticas y buscar financiamiento para mejoras.
- Reformas administrativas: Trabajar con autoridades locales para simplificar los trámites y facilitar la creación y operación de empresas.
- Programas de capacitación: Implementar programas de capacitación y educación en colaboración con instituciones académicas y empresas.
- Fomento de la inversión: Crear un entorno atractivo para inversores mediante incentivos fiscales y políticas de apoyo.
- Iniciativas tecnológicas: Establecer alianzas con centros de investigación y promover eventos de tecnología e innovación.

Implementar estas estrategias y acciones puede ayudar a mejorar la competitividad de Upala, atrayendo inversiones, creando empleos y desarrollando un entorno más favorable para el crecimiento económico.

Índice Desarrollo Humano

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una medida compuesta que evalúa el desarrollo de los países a través de tres dimensiones clave: salud, educación y nivel de vida. Desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1990, el IDH proporciona una forma integral de medir el progreso más allá de las simples métricas económicas como el Producto Interno Bruto (PIB).

Con respecto al cantón de Upala y la posición que tiene actualmente en el IDH se puede conocer algunos de los factores que afectan estas dimensiones y, por consiguiente, a través de esto también es posible diseñar las rutas que servirán para mejorar las condiciones de vida de todos los residentes locales.

En este sentido, la siguiente imagen es un fragmento del ATLAS de Desarrollo Humano Cantonal que muestra la posición que posee el cantón Upaleño.

Imagen 7. Municipalidad de Upala, Índice de Desarrollo Humano 2022.

Cantón	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Categoría de desarrollo humano	Cantón	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Categoría de desarrollo humano
Aserri	0,737	Alto	Corredores	0,691	Medio
Orotina	0,736	Alto	León Cortes	0,690	Medio
Rio Cuarto	0,732	Alto	Carrillo	0,689	Medio
Acosta	0,731	Alto	Limón	0,688	Medio
Golfito	0,729	Alto	Sarapiquí	0,688	Medio
Siquirres	0,723	Alto	Bagaces	0,687	Medio
Esparza	0,718	Alto	Nandayure	0,687	Medio
Abangares	0,717	Alto	Parrita	0,685	Medio
Liberia	0,714	Alto	Coto Brus	0,683	Medio
Alajuelita	0,712	Alto	Quepos	0,680	Medio
Turrubares	0,712	Alto	Upala	0,678	Medio
Osa	0,708	Alto	Guácimo	0,676	Medio
Guatuso	0,706	Alto	San Mateo	0,675	Medio
Nicoya	0,703	Alto	Tarrazú	0,668	Medio
Montes de Oro	0,701	Alto	Dota	0,660	Medio
Pococí	0,700	Alto	Los Chiles	0,640	Medio
Tilarán	0,696	Medio	Hojancha	0,638	Medio
Cañas	0,695	Medio	Buenos Aires	0,620	Medio
Santa Cruz	0,693	Medio	Talamanca	0,601	Medio
Puntarenas	0,692	Medio	La Cruz	0,596	Medio
Garabito	0,691	Medio	Matina	0,579	Medio



Fuente: ATLAS de Desarrollo Humano Cantonal, 2022. PNUD-Costa Rica.

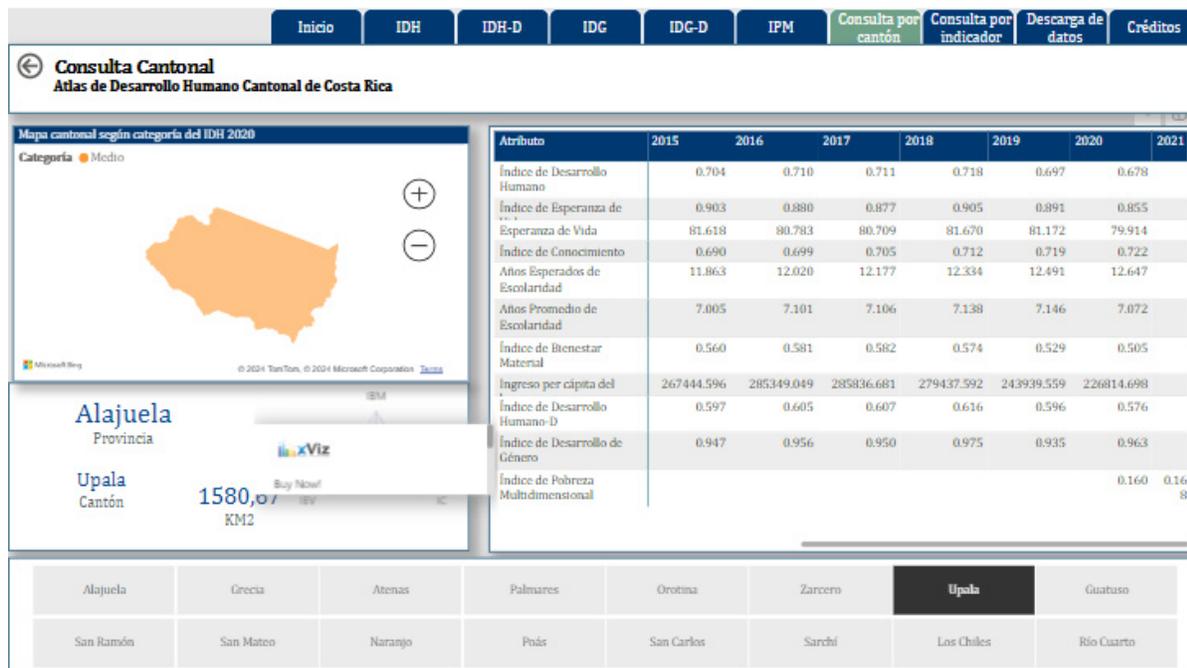
Tomado de: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/informe_atlas_de_desarrollo_humano_cantonal.pdf

De acuerdo a la imagen anterior, el cantón de Upala se ubicaba en el puesto 72 para el año 2022; mostrando un acercamiento a mejores niveles de vida y de condiciones de existencia de la población del cantón en comparación con años anteriores.

No obstante, Upala se encuentra dentro de los cantones con un logro en desarrollo humano medio, lo cual implica que el cantón tiene un desarrollo humano debilitado, donde a pesar de no tener altas privaciones (bajas o medias bajas), exhibe logros bajos (bajos o medios bajos) en desarrollo humano.

La siguiente imagen, muestra los resultados para el cantón de Upala desde el año 2015 hasta el año 2021 de acuerdo a diversos indicadores mediante los cuales fue posible sacar la posición que tiene este cantón en el IDH Cantonal.

Imagen 8. Municipalidad de Upala, Índice de Desarrollo Humano Cantonal, IDH 2015-2021.



Fuente: Atlas de Desarrollo Humano. IDH Cantonal, 2015-2021.

Tomado de: <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal>

La imagen 4, a excepción de la imagen 3, muestra los indicadores que son utilizados para definir el porcentaje de IDH Cantonal, los cuales arrojan datos importantes que visualizan la situación actual de este cantón, datos que vislumbran las grandes necesidades de cambio que hay actualmente en este cantón y los desafíos a los que se enfrentan las instituciones locales en pro del cambio. Aunque los detalles específicos pueden variar, a continuación, se presentan algunas razones comunes para que un cantón como Upala tenga una posición baja como la que posee:

1. Salud:

- Acceso limitado a servicios de salud: Falta de profesionales de la salud cercanos que limita grandemente a la población al acceso a un servicio de calidad y alta incidencia de extranjeros en condición migratoria ilegal a los cuales se le limita el acceso a este servicio por no contar con ningún programa de seguro social.
- Problemas de salud pública: Casi nula participación en programas de salud preventiva.
- Calidad de atención médica: Servicios médicos insuficientes o de baja calidad.

2. Educación:

- Acceso limitado a educación: Escasez de escuelas, falta de infraestructura educativa de calidad y ciertas dificultades para acceder a la educación.
- Baja calidad educativa: Escuelas con recursos insuficientes, materiales didácticos limitados, y falta de capacitación para los docentes.
- Tasa de deserción escolar: Altos niveles de abandono escolar y bajas tasas de graduación.

3. Nivel de vida:

- Pobreza y desempleo: Altos niveles de pobreza y falta de oportunidades laborales.
- Vivienda inadecuada: Condiciones de vivienda deficientes y falta de acceso a servicios básicos como agua potable y electricidad.
- Ingreso bajo: Bajos ingresos per cápita que limitan el acceso a bienes y servicios de calidad.

Ahora bien, dado lo anterior y la gravedad de este, es fundamental implementar estrategias que pueden servir para mejorar el IDH en la región Upaleña. Estas estrategias, aplicándose correctamente y con la articulación de todas las instituciones pueden ser la solución en el largo plazo para mejorar no sola la posición que tiene este cantón, sino, además, el nivel de vida de todos sus habitantes.

1. Mejorar el acceso y la calidad de los servicios de salud:

- Construcción y mejora de infraestructura de salud: Asegurar que el único hospital público que hay se encuentre bien equipado y que se encuentre en un buen estado físico.
- Programas de salud preventiva y educación: Implementar campañas de salud pública y programas de prevención de enfermedades.
- Capacitación de profesionales de salud: Ofrecer formación y recursos adicionales para mejorar la calidad de la atención médica.

2. Fortalecer el sistema educativo:

- Inversión en infraestructura educativa: Construir y mejorar escuelas, y proporcionar los recursos necesarios.
- Mejorar la calidad educativa: Asegurar que haya materiales didácticos adecuados, formación continua para los docentes y programas de apoyo a estudiantes.
- Promover la equidad educativa: Implementar programas de becas y apoyo para estudiantes de bajos recursos para reducir la deserción escolar.

3. Impulsar el desarrollo económico y la mejora del nivel de vida:

- Fomentar el empleo y el desarrollo económico: Crear oportunidades de empleo mediante el apoyo a pequeñas y medianas empresas y atraer inversiones.
- Mejorar la infraestructura básica: Invertir en la construcción de viviendas adecuadas, así como en la mejora del acceso a servicios básicos como agua potable y electricidad para la población que vive en comunidades alejadas y de difícil acceso.
- Desarrollar programas de asistencia social: Implementar programas de apoyo a las familias en situación de pobreza para mejorar sus condiciones de vida, luego de corroborar que realmente se encuentren en esta condición para evitar el gasto de recursos públicos en población que no requiere dicha ayuda.

4. Promover la participación comunitaria:

- Involucrar a la comunidad en la toma de decisiones: Asegurar que las iniciativas de desarrollo se alineen con las necesidades locales mediante la participación activa de los ciudadanos.
- Fortalecer redes de apoyo comunitario: Crear y apoyar organizaciones locales que puedan ayudar en la implementación de proyectos y programas.

5. Implementar políticas integrales de desarrollo:

- Desarrollar una estrategia de desarrollo integral: Crear un plan que integre mejoras en salud, educación y nivel de vida, con metas claras y recursos asignados.
- Evaluar y ajustar las políticas regularmente: Monitorear el impacto de las iniciativas y hacer ajustes según sea necesario para asegurar el progreso continuo.

Al implementar eficientemente estas estrategias puede ayudar no solo a mejorar el Índice de Desarrollo Humano en Upala, sino además a elevar el bienestar general de los habitantes al promover un entorno más saludable y equitativo. Cabe destacar que nada de lo anterior será posible si las instituciones no se alinean bajo los mismos objetivos. Todo de manera conjunta resulta ser mucho más viable.

Índice Desarrollo Social

El Índice de Desarrollo Social (IDS) mide el desarrollo en términos de bienestar social, incluyendo indicadores relacionados con la calidad de vida, acceso a servicios básicos y equidad social. La posición de Upala en este índice puede estar influenciada por varios factores, los cuales es importante conocer para poder definir las posibles estrategias que servirán para solucionar las problemáticas encontradas.

Las siguientes imágenes muestran la posición que tiene Upala en el Índice de Desarrollo Social 2023, en la imagen 5 es posible ver la información de IDS según dimensiones, características cantón y distritos, en este caso, se presenta la información concerniente únicamente al cantón de Upala y sus 8 distritos y como cada uno de estos es evaluado según el tipo de dimensión.

Imagen 9. Municipalidad de Upala, Índice de Desarrollo Social, IDS 2023 por dimensiones y características, según cantón y distrito.

DISTRITO	DIMENSIÓN					IDS 2023	QUINTIL	POSICIÓN NACIONAL	POSICIÓN REGIONAL
	SALUD	PARTICIPA	SEGURIDAD	EDUCACIÓN	ECONÓMICO				
Upala									
Upala	58,1	44,5	80,1	59,4	36,7	51,0	II	376	17
Bijagua	48,1	57,6	84,3	56,2	32,9	48,3	I	399	18
Aguas Claras	45,9	43,0	80,0	65,3	27,8	45,2	I	426	21
Canalete	46,1	39,4	100,0	54,1	30,2	43,6	I	432	25
Delicias	35,8	27,4	94,0	72,3	27,5	41,8	I	441	27
Yolillal	47,6	39,8	79,5	42,3	27,9	37,9	I	459	30
San José O Pizote	42,2	11,0	84,6	50,6	22,0	31,0	I	476	35
Dos Ríos	44,6	12,4	88,2	51,0	17,8	31,0	I	478	36

En la imagen anterior es interesante el hecho de que el distrito de Canalete posee un 100,0 en el ámbito de seguridad, por encima del resto de distritos de este cantón, lo que denota una buena gestión en este aspecto, ocupando así una posición general nacional de 432 y una regional de 25 por encima de los demás distritos de Upala a excepción del distrito central y del distrito de Aguas Claras, los cuales ocupan posiciones superiores.

Por otro lado, es importante mencionar que Upala se encuentra en las últimas 15 posiciones de Desarrollo Social, ocupando así la posición número 80 de esta lista, lo cual se representa en la imagen a continuación:

Imagen 10. Municipalidad de Upala, últimas 15 posiciones del Índice de Desarrollo Social por cantón 2023.

POSICION	PROVINCIA	COD	CANTÓN	IDS 2023	DENSIDAD POB
70	CARTAGO	305	Turrialba	36,01	46,3
71	PUNTARENAS	610	Corredores	34,79	85,8
72	PUNTARENAS	608	Coto Brus	33,08	46,9
73	PUNTARENAS	605	Osa	32,31	16,2
74	LIMÓO	701	Limón	31,93	56,7
75	LIMON	705	Matina	25,23	61,5
76	GUANACASTE	510	La Cruz	25,02	20,3
77	PUNTARENAS	607	Golfito	24,36	32,6
78	ALAJUELA	215	Guatuso	24,23	26,2
79	HEREDIA	410	Sarapiquí	22,65	40,9
80	ALAJUELA	213	Upala	22,52	34,8
81	PUNTARENAS	603	Buenos Aires	15,33	23,0
82	PUNTARENAS	613	Puerto Jiménez	13,02	17,8
83	ALAJUELA	214	Los Chiles	9,25	26,4
84	LIMÓN	704	Talamanca	0,00	16,0

No obstante, fuera del contexto anterior, a continuación, se presentan algunas de las posibles razones por las cuales el cantón Upaleño posee una posición tan baja en el IDS:

1. Acceso limitado a servicios básicos:

- Salud: Falta de acceso a servicios médicos adecuados.
- Educación: Escasez de escuelas, colegios y universidades o calidad deficiente de la educación.
- Servicios públicos: Problemas con el acceso a agua potable y electricidad en las comunidades de difícil acceso, además de problemas de saneamiento en gran parte del territorio Upaleño.

2. Problemas socioeconómicos:

- Pobreza: Altos niveles de pobreza y desigualdad económica.
- Desempleo: Altas tasas de desempleo.
- Ingreso bajo: Muy bajos ingresos que resultan ser una limitante para acceder a bienes y servicios.

3. Desigualdades sociales y regionales:

- Desigualdad en el acceso a oportunidades: Diferencias en el acceso a servicios y oportunidades entre diferentes grupos y regiones.
- Discriminación: Problemas relacionados con la discriminación o exclusión social.

4. Infraestructura deficiente:

- Carreteras: Pésima infraestructura en todas las carreteras del cantón.
- Instituciones educativas: Pésima gestión en infraestructura educativa al punto de mantener a miles de estudiantes tanto de primaria como de secundaria recibiendo clases a distancia consecuencia de escuelas y colegios cerrados por orden sanitaria.
- Vivienda: Existen algunas viviendas inadecuadas y otras que presentan deficiencias en su infraestructura residencial.

5. Problemas de seguridad y bienestar:

- Seguridad: Existen altos niveles de criminalidad o inseguridad provocados principalmente por la influencia del narcotráfico y la cercanía a la línea fronteriza.
- Condiciones de vida: Problemas relacionados con la calidad de vida, como condiciones de vida precarias ocasionado por la mala gestión en programas de bienestar social.

Como medio para solucionar lo anterior se muestran algunas estrategias para mejorar tanto la posición en este índice, así como la calidad vida a nivel general de toda la población en este territorio.

1. Mejorar el acceso a servicios básicos:

- Salud: Construir y equipar centros de salud, ofrecer programas de salud preventiva y aumentar la capacitación para profesionales de la salud.
- Educación: Construir y mejorar escuelas, proporcionar materiales educativos y capacitar a docentes, además, se deben implementar programas de apoyo para reducir la deserción escolar.
- Servicios públicos: Invertir en infraestructura para mejorar el acceso a agua potable, electricidad y saneamiento a beneficio de todos los habitantes de este cantón Upaleño.

2. Impulsar el desarrollo económico y reducir la pobreza:

- Fomentar el empleo: Crear oportunidades de empleo a través de la inversión en proyectos locales, apoyar a emprendedores y pequeñas empresas y promover la capacitación laboral.
- Reducir la pobreza: Implementar programas de asistencia social, subsidios y apoyo a familias en situación de pobreza extrema, siempre y cuando se asegure que las familias elegidas cumplan realmente con los parámetros establecidos para ser beneficiarios.

3. Reducir desigualdades sociales y regionales:

- Políticas de equidad: Desarrollar e implementar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y reduzcan las desigualdades, sobre todo, aquellas que favorezcan a las mujeres, población discapacitada y población en etapa adulta previa a convertirse en adultos mayores, los cuales por edad cuesta mas que consigan empleo o sean beneficiarias de programas sociales.
- Inclusión social: Asegurar que todos los grupos sociales tengan acceso a servicios y oportunidades, con un enfoque especial en los más vulnerables.

4. Mejorar la infraestructura:

- Transporte: Desarrollar y mantener una infraestructura de transporte adecuada para conectar comunidades y facilitar el acceso a servicios, siempre y cuando también se invierta en la mejora y mantenimiento continuo de todas las carreteras sin importar el tipo.
- Vivienda: Invertir en la construcción de viviendas adecuadas y en la mejora de la infraestructura residencial.

5. Promover la seguridad y el bienestar:

- Seguridad: Implementar programas de seguridad comunitaria, mejorar la presencia policial y desarrollar iniciativas para reducir la criminalidad y la ilegalidad de personas extranjeras.
- Bienestar: Promover programas que mejoren la calidad de vida, tales como actividades recreativas y culturales, además de otras que sirvan de apoyo psicológico y social.

6. Fortalecer la participación comunitaria:

- Información y Sensibilización: Las instituciones al mando deben asegurarse de que todos los ciudadanos conozcan los proyectos y se sientan motivados a participar en ellos.
- Fomentar espacios de Diálogo: Crear espacios donde las personas puedan expresar sus opiniones, ideas y preocupaciones.

- Formación y Capacitación: Ofrecer herramientas y recursos para que los ciudadanos puedan participar activamente en los proyectos.
- Reconocimiento y Valoración: Se debe reconocer y valorar la contribución de todos, independientemente de su rol o aporte a la realización de los proyectos.

Si bien es cierto, las estrategias mencionadas anteriormente pueden ser efectivas para corregir los aspectos en los cuales el cantón Upaleño debe mejorar, no son suficientes y muy concretas para definir un plan de trabajo para llevar a cabo, por lo que a continuación se presentan algunas acciones específicas para solucionar las problemáticas encontradas en este índice son:

- Proyectos de infraestructura: Iniciar proyectos para mejorar centros de salud, EBAIS, escuelas y redes de servicios básicos, buscando financiamiento y apoyo gubernamental.
- Programas de empleo y capacitación: Desarrollar programas de capacitación laboral y apoyo a emprendedores locales.
- Reformas educativas y de salud: Trabajar en reformas que garanticen el acceso y la calidad de los servicios educativos y de salud.
- Iniciativas de seguridad: Implementar programas de seguridad comunitaria y mejorar la vigilancia en áreas específicas afectadas por la criminalidad.

El tema de desarrollo llámese social, económico, humano, vienen a presentarnos una realidad desfavorable para en temas educativos, empleo, seguridad, competitividad, conectividad, salud, infraestructura vial, transporte, vivienda, viéndose como un desarrollo encarecido o en avance de una forma desigual, debido a la centralización que existe para la inversión del gobierno central y sus programas de desarrollo vinculados al área central, dejando por fuera las diferentes características geográficas que tienen las demás provincias en relación a sus cantones.

Con el presente documento queda establecido el origen del Plan Estratégico Municipal de Upala 2024-2028. Se logra concretar basada en la recopilación de información y trabajo gestionado con los diferentes departamentos de la Municipalidad de Upala, mediante la dirección de la Oficina de Planificación institucional.

Se pretende que instrumento sea una guía metodológica para la buena gestión municipal para un desarrollo socioeconómico integral que permita y cumpla con los estándares de calidad para fortalecer sus valores, proyectos, economía, y auto sustentabilidad financiera para mejorar sus condiciones de vida, la posibilidad de acceso a fuentes de empleo incluyendo nuevas y novedosas oportunidades, apostando por un desarrollo sostenible, y con ello mejorar el índice de desarrollo humano en la región norte del país.

En este contexto, al implementar estas estrategias de forma eficaz y eficiente, sin duda alguna puede contribuir a mejorar la posición de Upala en el Índice de Desarrollo Social, sin embargo, el éxito depende de cuan articulado sea el trabajo que realicen las diversas instituciones y la gestión que se haga desde el gobierno municipal. Esto a mediano y largo plazo influirá en el bienestar general al promover un entorno más equitativo y mucho más sostenible a lo largo del tiempo.

El análisis de quintiles permite es una oportunidad para precisar las necesidades y medios que el cantón pueda obtener a través de un dialogo abierto y directo con los actores clave, permitiendo así un análisis empático y más cercano. La innovación en la propuesta soluciona y refleja la realidad local, asegurando que las estrategias pertinentes tengan viabilidad a largo plazo.

Además, se pretende fomentar la gobernanza mediante la contribución e involucramiento ciudadano, generando un sentido de pertenencia y responsabilidad asociativa hacia las iniciativas de desarrollo. Los golpes e impactos que han venido dejando las diversas crisis económicas en los países, son temas de alarma en la sociedad, debido a la falta de oportunidades para el desarrollo de la ciudadanía, lo que evidencia una repercusión directamente en todos nosotros siendo de interés comunitario también. Se sobre entiende que el desarrollo debe ser promovido directamente desde cada gobierno local, gestionando y ligándolo a los planes de desarrollo humano local que se encuentran documentadas.

En la escala nacional el proyecto el plan permite vincular y aporta a la concreción de el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026, específicamente en el apartado de Sector Productivo y Desarrollo Regional nacional y el objetivo B que sería:

Vinculación con el Plan de Desarrollo Regional Huetar norte 2030

Dimensión	Subdimensión	Objetivo
Dimensión Producción, Productividad y Competitividad	Inversión de capital	Mejorar el clima de inversión en la Región Huetar Norte, como motor de desarrollo de la economía regional.
	Productividad	Impulsar procesos de diversificación de la economía, encadenamiento productivos e incremento del valor agregado en los sectores agropecuarios, industria y turismo.
Dimensión Pobreza, Exclusión e Inseguridad	Desempleo	Fortalecer el emprendedurismo y el empresarialismo.
Dimensión Salud y Educación	Brecha de calidad en oferta de servicios de educación	Desarrollar capacidades del capital humano en correspondencia a las demandas de la economía regional, a través de implementación de programas orientados al emprendedurismo y habilitación laboral, que incremente las oportunidades para insertarse en el mercado laboral.

Elaboración propia basada en información contenida en el Plan de Desarrollo Regional Huetar Norte, 2014, pp. 49-57.

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 Descarbonización 2018 - 2050.** Decreto Ejecutivo N° 41561-MP-MINAE.
5. **Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNA) 2018-2030.** Decreto Ejecutivo N° 41091-MINAE.
6. **Plan de Desarrollo Regional Región Huetar Norte, 2030.**
7. **Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones públicas 2023 – 2026.**
8. **El Plan Estratégico Nacional 2050.**

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:

Municipalidad de Upala, Esquema de Planificación Multinivel



Fuente: Elaboración propia. Oficina de Planificación

2.2 MARCO LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DE UPALA

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 de este, 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 la persona titular de la Alcaldía. 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 a la persona titular de la Alcaldía, 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
1998	Reforma al Código Municipal	Refuerza la autonomía municipal, la elección directa y diferida de alcaldes y concejos de distrito, la integración del mecanismo de reelección inmediata. Particularmente importante es anotar que el Código Municipal del 98 establece la formulación del Plan de Gobierno del Alcalde Electo, las políticas de desarrollo por el 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. 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. 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

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
		<p>proyectos municipales b) Empoderar a los munícipes en la formulación y preparación del presupuesto municipal. C) Fortalecer los procesos de autogestión local y asegurar la participación efectiva de las comunidades en la identificación y selección de los proyectos, d) Propiciar un balance adecuado entre el número e importancia de los proyectos por barrio o distrito.</p> <p>El artículo 15 por su parte señala: "La Alcaldía, con al menos tres meses de anticipación a la formulación del proyecto de presupuesto al concejo municipal, invitará a los munícipes y a sus organizaciones a emitir su parecer con respecto a la cartera de proyectos a ejecutar por el gobierno municipal y el presupuesto para cumplirlos. Las opiniones de los ciudadanos deberán sistematizarse y ponerse en conocimiento del concejo municipal en un informe técnico"</p> <p>Es la normativa más específica sobre presupuestos participativos, hasta el momento.</p>
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 otorgar 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 atender los efectos causados por la pandemia provocada por el Coronavirus que causa la enfermedad infecciosa del COVID-19.
2021	Ley 9986. Ley General de Contratación Pública	Legislación aplicable a toda actividad contractual que involucre parcial o totalmente fondos públicos.
2022	Ley 10159. Marco de Empleo Público	Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno.

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 - 2025

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

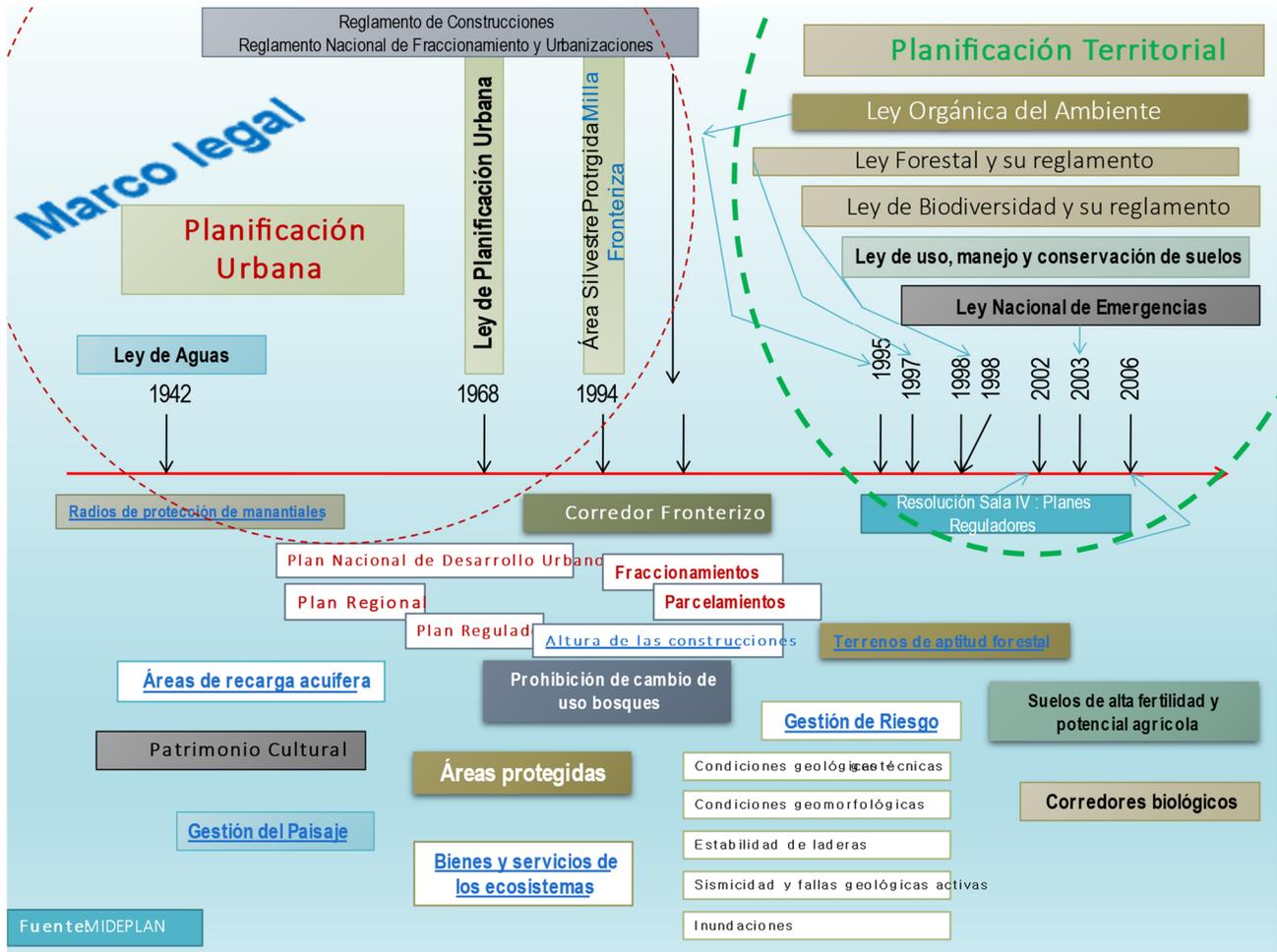
De esta forma, la Municipalidad de Upala se ha venido cumpliendo con esta normativa a la que se hace referencia en este documento.

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.

Imagen 7. Municipalidad de Upala, algunas normas que intervienen en el ordenamiento territorial y que circunscriben la planificación estratégica.



En este apartado se ha hecho referencia a algunas de las normas más importantes, sin embargo, hay más de doscientas normas entre Leyes, Decretos, Sentencias, Lineamientos y otros, que tienen que ver con el ordenamiento territorial. No obstante, la idea es dar un acercamiento básico al ambiente jurídico de la Municipalidad de Upala y que de una u otra forma tienen que ver con el presente Plan Estratégico.

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 2024 - 2028.

Cabe destacar, que las personas que más conocen la realidad de la Municipalidad de Upala son sus funcionarios³ 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

1. DESARROLLO INSTITUCIONAL
2. ÁREA DE SEGURIDAD HUMANA Y AMBIENTAL
3. ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL
4. ÁREA ESTRATÉGICA DESARROLLO SOCIOCULTURAL Y DEPORTIVO
5. ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE
6. ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS
7. ÁREA ESTRATÉGICA DE EDUCACIÓN
8. ÁREA ESTRATÉGICA DE SALUD
9. ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL
10. ÁREA ESTRATÉGICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL
11. AREA MOVILIDAD HUMANA E INTEGRACIÓN

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:

³ Ver TABLA No 4. INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TECNICO MUNICIPAL en las páginas anteriores.

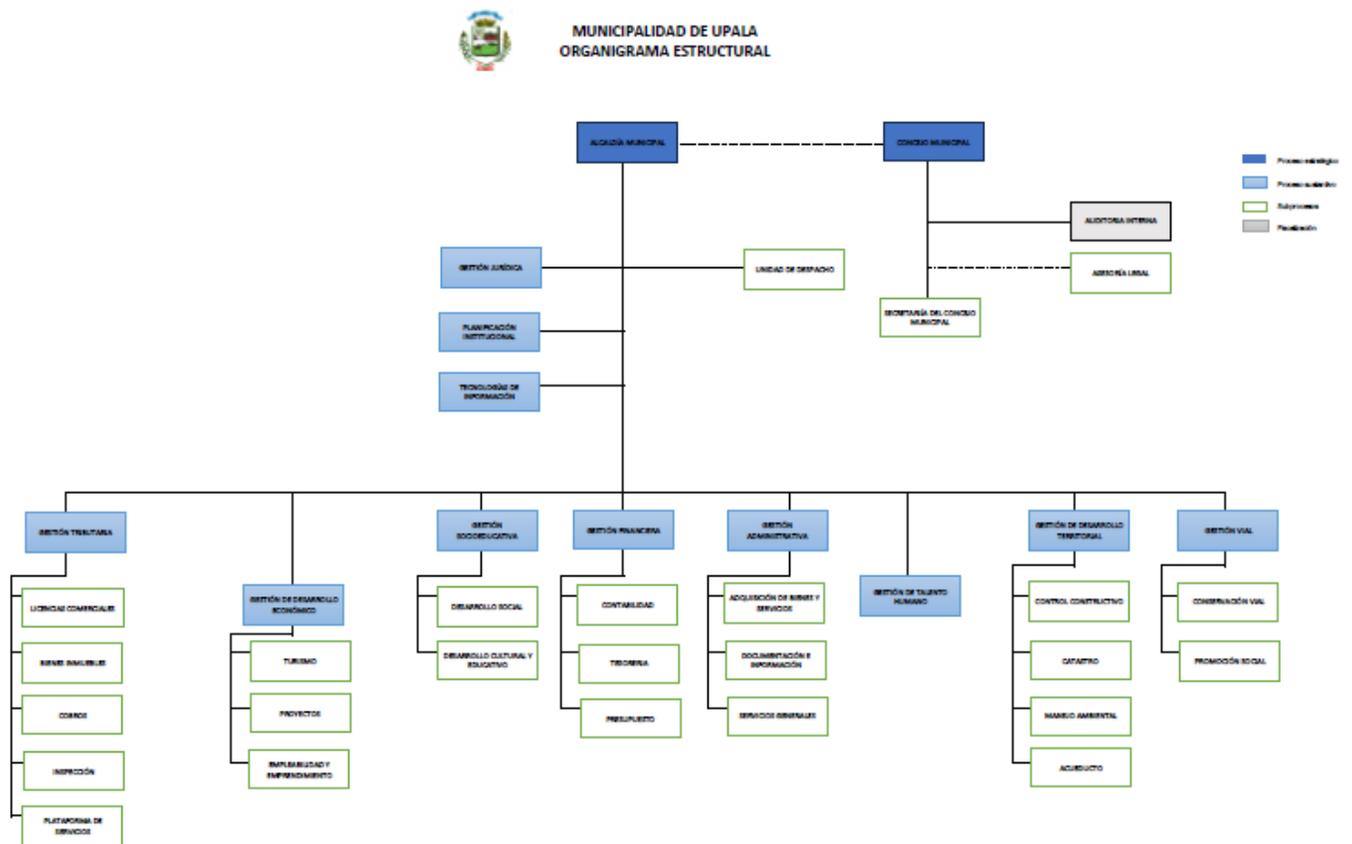
- Que este gobierno local defina cómo interviene en los cambios de su municipio o cantón.
- Generar sinergias: al interior, entre instituciones y con la sociedad civil
- Un ejercicio permanente de actualización, redefinición y ajuste. La planificación requerirá ser dinámica, esto es, entenderla como 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 2024 – 2028 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 Talento Humano

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. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SINTESIS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION EXISTENTES EN LA

INSTRUMENTO	Período de vigencia	SINTESIS GENERAL
<p>Política Municipal de Movilidad Humana 2024 - 2033</p>	<p>10 Años</p>	<p>Objetivo General: Contribuir a la integración social y al ejercicio pleno de los derechos humanos de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia a través de la coordinación entre instituciones públicas, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil en el cantón de Upala en el período 2024-2034.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la integración social y local de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia a través de estrategias y acciones de instituciones públicas, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil que tienen presencia en el cantón de Upala. • Consolidar el acceso a los servicios de salud de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia en el cantón de Upala mediante la coordinación e información entre instituciones públicas y del sector salud, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil. • Promover la integración laboral, económica y de respeto a los derechos laborales de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia en el cantón de Upala para mejorar sus condiciones de vida. • Promover la protección de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia, asegurando el cumplimiento de los derechos humanos de esta población en el cantón. • Impulsar la gobernanza migratoria local para una buena gestión liderada por la Municipalidad de Upala con el apoyo de la Mesa de Movilidad Humana del CCCI del cantón.
<p>Política de Niñez y Adolescencia del cantón de Upala 2023-2027</p>	<p>4 Años</p>	<p>Objetivo General: Promover el disfrute pleno de los derechos de las niñas, niños y adolescentes del cantón de Upala en el período 2023-2027.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios públicos lúdicos, seguros e inclusivos en donde se puedan realizar actividades de cultura, recreación y deporte para el disfrute de las personas menores de edad del cantón. • Establecer acciones de calidad para la prevención, la atención y la promoción de la salud física, psicológica y emocional de las personas menores de edad. • Desarrollar estrategias que permitan el acceso y permanencia de las personas menores de edad en el sistema educativo formal. • Incentivar la ejecución de programas y acciones de promoción de espacios para la niñez y la adolescencia enfocados en la prevención del abuso, el maltrato y la explotación, en sus múltiples formas

INSTRUMENTO	Período de vigencia	SINTESIS GENERAL
		Fomentar la articulación inter institucional y con la población local para la mejora de entornos seguros, protectores y participativos a nivel cantonal de las personas menores de edad.
Plan Director de Turismo Sostenible Cantón de Upala 2022 - 2026	4 Años	<p>Objetivo General Elaborar un diagnóstico situacional sobre las necesidades del sector turístico y emprendimientos de los ocho distritos del cantón de Upala, el cual implica levantar la oferta existente de bienes y servicios turísticos relevantes para el desarrollo de un producto turístico en cada distrito y determinar la calidad actual de los servicios que son brindados.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un diagnóstico de los atractivos turísticos, la planta turística, la infraestructura, los servicios públicos y privados, las condiciones sociales, culturales y ambientales que existan dentro del territorio de gobernanza de la municipalidad de Upala para cada uno de los distritos. • Identificar restricciones y potenciales con miras a la planificación turística local a nivel general, así como los parques nacionales, zonas de protección públicas y privadas. • Visualizar lineamientos generales de desarrollo turístico para todo el territorio de Upala, con visión de largo plazo como insumo para la concreción de una política pública local focalizada al tema turístico. <p>Precisar los posibles encadenamientos, posibles inversiones a corto plazo por parte de los actores turísticos, y origen de los turistas que ha visitado el territorio.</p>
Plan de Adaptación al Cambio Climático	10 años	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fortalecimiento de los marcos de planificación actuales a nivel cantonal, reconociendo el papel crucial de las autoridades locales en la adaptación al cambio climático. • El involucramiento de actores clave en los procesos de planificación e implementación de la adaptación a nivel cantonal. • La producción de evaluaciones de riesgo cantonal para identificar necesidades de adaptación. <p>El desarrollo de capacidades institucionales y técnicas en distintos niveles; y el desarrollo de mecanismos adecuados para el monitoreo y reporte de avances en adaptación a nivel cantonal.</p>
Plan Anual de Trabajo de la Comisión Municipal de Emergencias	1 Año	Contribuir con las respuestas de primer impacto en las Emergencias cantonales, mediante la atención de las comunidades vulnerables.
Plan Operativo Anual	1 año	Planeamiento anual de la Municipalidad, dividido en 4 programa (I, II, III, IV).
Plan de Gobierno 2024 - 2028	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"> 1. DESARROLLO INSTITUCIONAL 2. ÁREA DE SEGURIDAD HUMANA Y AMBIENTAL 3. ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL 4. ÁREA ESTRATÉGICA DESARROLLO SOCIOCULTURAL Y DEPORTIVO 5. ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE

INSTRUMENTO	Período de vigencia	SINTESIS GENERAL
		6. ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS 7. ÁREA ESTRATÉGICA DE EDUCACIÓN 8. ÁREA ESTRATÉGICA DE SALUD 9. ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL 10. ÁREA ESTRATÉGICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL 11. AREA MOVILIDAD HUMANA E INTEGRACIÓN El plan de Gobierno fue presentados y aprobado por el Concejo Municipal
Plan De desarrollo Humano Cantonal	12 años	Marca la ruta del desarrollo del Cantón hasta el año 2025 Objetivos Estratégicos, específicos y líneas de acción por área: <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo Económico Sostenible 2. Desarrollo Sociocultural. 3. Seguridad Humana: Seguridad Ciudadana y Seguridad Socioambiental. 4. Educación. 5. Salud. 6. Servicios Públicos. 7. Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial. 8. Infraestructura. 9. Participación Ciudadana y Democracia Local. 10. Condiciones Migratorias.
Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo Periodo 2021 – 2026	5 años	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. Actualmente en ejecución. 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 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.
Plan Regulador	5 años	2017 Se reinicia proceso de elaboración del Plan Regulador y actualmente se trabaja en su elaboración. 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. 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. 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. Aportará a sí mismo la cartografía más importante del cantón, 8 reglamentos y las estrategias de desarrollo sostenible consensuadas con la población.
Plan Municipal para la Gestión		Actualmente en ejecución. 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

INSTRUMENTO	Período de vigencia	SINTESIS GENERAL
Integral de Residuos Sólidos		<p>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 2024 – 2028 (Plan de Desarrollo Municipal)	4 años	<p>Áreas estratégicas del Plan Estratégico Municipal 2024 - 2028</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DESARROLLO INSTITUCIONAL 2. ÁREA DE SEGURIDAD HUMANA Y AMBIENTAL 3. ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL 4. ÁREA ESTRATÉGICA DESARROLLO SOCIOCULTURAL Y DEPORTIVO 5. ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE 6. ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS 7. ÁREA ESTRATÉGICA DE EDUCACIÓN 8. ÁREA ESTRATÉGICA DE SALUD 9. ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL 10. ÁREA ESTRATÉGICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL 11. AREA MOVILIDAD HUMANA E INTEGRACIÓN <p>Objetivo del PEM 2024 - 2028</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.

3.1.3 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?
Catastro Municipal 2024 - 2028	¿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	Durante los años 2024-2025	Departamento de Catastro, Desarrollo y Control Urbano, Alcaldía Municipal y concejo 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	Durante los años 2024-2028	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 el ICE o el Registro Nacional.	Durante los años 2024-2028	Departamento de catastro, alcaldía municipal, UTGV, consejo Municipal, acueducto Municipal y otros departamentos relacionados.

Oficina de Planificación

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?
	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 los años 2024-2028	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.	Si se hace	Mantener actualizado el 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.	Durante los años 2024-2028	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.	Durante los años 2024-2028	Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y consejo municipal.
	Conformación de predios (Estudio de planos en el mapa)	So existe	Actualizar constantemente el 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.	Durante los años 2024-2028	Departamento de catastro, alcaldía municipal, UTGV, consejo Municipal, acueducto Municipal, gestión de cobros, patentes, presupuesto y otros departamentos.
	Visitas de campo y Validación Predios	Sectorizar el mapa catastral para realizar visitas de validación al campo	Protocolo para la validación de la información y cambios en el mapa catastral.	Mediante la capacitación del personal técnico para poder crear los protocolos.	Durante los años 2024-2028	Departamento de catastro, desarrollo y control urbano, alcaldía y consejo municipal.
	Proceso Administrativo	No existe				

Oficina de Planificación

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?
	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.	Durante los años 2024-2028	Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Upala.

Fuente: Oficina de Catastro Municipalidad de Upala.

3.1.4 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. MUNICIPALIDAD DE UPALA 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 4 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?	Algunos ciudadanos reflejan poco interés por declarar las propiedades.	<p>Crear procesos de declaración masiva a nivel cantonal, una vez por año.</p> <p>Crear cultura y educación sobre la importancia de este proceso.</p> <p>Continuar con la política Municipal en donde para todo trámite la declaración de bienes inmuebles deba estar al día</p> <p>Realizar procesos de avalúos municipales a los propietarios omisos en áreas con mayores valores y las fincas más grandes</p>	<p>Estableciendo durante el III Trimestre de cada año un proceso de declaración masivo.</p> <p>Creando un programa de ciudadanía participativa e informada, a través de escuelas, colegios, asociaciones de desarrollo, mediante charlas, capacitaciones, volantes y estudios.</p> <p>Reglamentando todos los procesos y trámites municipales y creando manuales de procedimientos, especialmente para Plataforma de Servicios</p> <p>Realizar avalúos en el primer trimestre de cada año</p>	Durante los años 2024-2028	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?	<p>Cultura de pago de los contribuyentes bajo.</p> <p>Índice de desarrollo social bajo en el cantón</p> <p>Plataforma de Servicios</p> <p>Procesos de cobro administrativo-judicial no ejecutados.</p>	<p>Manual de procesos de cobro</p> <p>Nueva estructura de cobro</p> <p>Involucrar a todas las áreas en la gestión de cobro</p>	<p>Aplicación de reglamento y manuales de procesos de cobros</p> <p>Procesos de educación tributaria en centros educativos y comunidades</p>	2025	<p>Administración Tributaria</p> <p>Dirección Administrativa</p> <p>Servicios</p> <p>Departamento jurídico</p>

Oficina de Planificación

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?
		Reglamentación nueva Falta de cumplimiento en la prestación de Servicios a los contribuyentes.	Mejor prestación de servicio Procesos de educación tributaria	Proceso de cobro participativo Incorporar Formas novedosas y tecnológicas en el cobro		
Transferencias	¿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. 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.	Durante los años 2024-2028	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. 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	Durante los años 2024-2028	Coordinadores de Hacienda, Unidad Técnica de Gestión Vial y Alcaldía Municipal
Ingresos propios	¿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. -Nueva ley de patentes.	Planificación del trabajo de inspección y capacitación requerida. Implementar la aplicación de la nueva ley de patentes	Durante los años 2024-2028	Javier Reyes Juan Amador Filena Urbina Yamileth López Leonardo Mora
Tarifas de servicios	¿Es la municipalidad deficitaria en el costo de los servicios que presta?	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 actividades que han incrementado los costos y puede ser deficitario	Revisión de los costos de los servicios reales y actualización semestral de tarifas	Estudios anuales de servicios y pliegos tarifarios	Concientización de los costos en el Departamento de Ambiente Revisión semestral de tarifas	Mike Zamora Diego Mora Juan Amador Leonardo Mora

Oficina de Planificación

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?
	¿Cuándo fue la última actualización de las tarifas de servicios?	Se hace bien año con año	Actualizarlas año tras año	Mantener esa buena práctica	Durante los años 2024-2028	Jefes de departamentos
Patentes	¿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 diferentes horarios para mejorar el control sobre comercios existentes sin patentes municipales</p>	<p>Implementar la ley de patentes y su reglamento adaptando a las condiciones actuales</p> <p>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, darles un mejor seguimiento a los procesos por realizar.</p> <p>También mantener un grupo de colaboradores capacitados y actualizados en todos los temas que conciernen a patentes y licencias municipales</p>	Los cambios deberían de generarse ahora mismo.	Durante los años 2024-2028	Hacienda Municipal Alcaldía Municipal Dirección Administrativa Control y Desarrollo Urbano Departamento Legal Concejo Municipal.
	¿Cuál es el inventario de edificaciones municipales y en	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 CONTADOR

Oficina de Planificación

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?
	qué condiciones generales se encuentran?					
	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	Durante los años 2024-2028	ALCALDE TODAS LAS JEFATURAS

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

3.1.5 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. MUNICIPALIDAD DE UPALA, 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?
Condiciones generales de los egresos	¿Existen técnicas y controles contables adecuados?	Si Existen	Implementar todas las NICSP, y la ley control interno.	Actualizar información, Sistema de cómputo automatizado, establecer procedimientos.	Durante los años 2024-2028	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 2024-2028	Todos los servicios
	¿Existe claridad y normativas o reglamentos precisos sobre quiénes y cuando pueden autorizar y ejecutar gastos municipales? Por ejemplo: comisiones, Concejo, etc.	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 pero se carece de normativa y reglamentación	Hacer una revisión de los procesos. Reglamentar los diferentes procesos	Conocimiento de cada área de los procesos asignados y la reglamentación	Durante los años 2024-2028	Todas las áreas

Fuente: Información Primaria producida por el Departamento de Hacienda Municipal, 2024.

TABLA N° 11. MUNICIPALIDAD DE UPALA 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?
Sistema de presupuestación	¿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	2025	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	Hacer uso inteligente del Sistema	2024-28	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 Alcaldesa 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 Establecer manual de procedimientos Y lineamientos	2024-28	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 con las solicitudes de las comunidades y Junta Vial Cantonal. 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	2024-28	Todos
Sistema de gestión de cobro	¿Cuál es la estructura de gestión de cobro de esta municipalidad?	Actualmente hay una unidad administrativa que realiza todo el proceso de cobro	1) Mejorar el Pago en Línea 2) Realizar campaña de información de Obras y Servicios para incentivar al contribuyente a cancelar sus obligaciones.	1) Estudiar o revisar el estado actual de conectividad con el ente recaudador (BNC). 2) Establecer las condiciones	2024-28	Informática Dirección Financiera (Hacienda Municipal) Alcaldía Concejo Municipal

Oficina de Planificación

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>3- Procesos de cobros priorizado con la participación de todos los departamentos</p> <p>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 tasa básica pasiva del Banco Central en el momento de pago.</p> <p>6) notificar por medio de teléfono con mensajes de textos.</p>	<p>necesarias de acuerdo con las necesidades de los contribuyentes</p> <p>2.1) realizar un proceso de notificaciones masivo a los contribuyentes.</p> <p>2.2) Actualizar y depurar la base de datos.</p> <p>2.3) Implementar el Reglamento de Cobro Administrativo</p> <p>3) Activar los Procesos de Cobro Judicial.</p> <p>3.1) Modificar los plazos de arreglos de pago, así como la cantidad de este por contribuyente.</p> <p>4) Obteniendo un acuerdo de parte del Concejo Municipal para incentivar al Contribuyente que paga a inicio de año todo el Impuesto.</p>		

Oficina de Planificación

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?
Capacidad de ejecución presupuestaria	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 2025-2026	Todos los servicios

Fuente: Información Primaria producida por el Departamento de Hacienda Municipal, 2024.

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.
	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 Buen estado.	Proporcionar buen mantenimiento	Presupuestar	Mediano plazo	Unidad de Gestión socioeducativa, Gestión Administrativa, Hacienda Alcaldía y Proveeduría.
	¿Cuál es el inventario de edificaciones municipales y en qué condiciones	Se cuenta con un edificio administrativo, edificio de Desarrollo y Control Urbano, Acueducto Municipal, UTGV.	Gestionar recursos para una futura construcción del edificio municipal.	Gestión de recursos o recursos propios. Sin embargo, con la situación	MEDIANO PLAZO	Alcaldía Hacienda Municipal

Oficina de Planificación

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?
	generales se encuentran?			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.		
	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- mediano plazo- largo plazo	Gestión Administrativa, Hacienda, Alcaldía Proveduría

Fuente: Información primaria producida por el Departamento de Administración Municipal, 2024

**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?
Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios	¿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 Concejo municipal Alcaldesa Coordinadores Jefaturas de ejecución Proveeduría
	¿Se cuenta con herramientas de apoyo como base de datos y sistemas digitales para la gestión de compra de bienes y servicios?	Si se cuenta con SICOP	Aprobación de un manual de procedimientos internos de contratación administrativa que brinde certeza jurídica Reglamento de proveeduría Que se incluya dentro del manual, el orden de los procesos de contratación, de tal forma que, de acuerdo con el 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 ALCALDESA DEPARTAMENTO LEGAL 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 Concejo municipal Alcaldesa Jefatura inmediata Recursos Humanos Parte presupuestaria Proveeduría

Oficina de 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?
	¿En qué medida la organización municipal se adecúa a la complejidad del proceso de adquisición de bienes y servicios?	Existe mucha renuencia a respetar los parámetros de la Se ha avanzado mucho pero todavía falta, falta más coordinación entra departamentos a respetar los procesos de la contratación desde la toma de decisión hasta la ejecución de los mismos.	Capacitación a las jefaturas solicitantes, designación de un responsable por departamento de redactar las condiciones adecuadas que requiere como insumo para el cartel de cada proceso	Capacitando a los encargados de subir las decisiones iniciales, que existan políticas de mejoramiento en la planificación de cada uno de los procesos de compra.	CORTO PLAZO	Altos y medios mandos Concejo municipal Alcaldesa Coordinadores Jefaturas de ejecución 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 Estudios de factibilidad, de precios, de necesidades institucionales Priorizar la adquisición de bienes y servicios por año presupuestario Adoptar la decisión inicial COMPLETA con todos los antecedentes y estudios pertinentes, contenido presupuestario y demás requisitos.	Que EXISTA Una estructura de planificación PREVIA a cada proceso de compra ACTUALMENTE NO SE CUENTA CON ELLO	Crear esa estructura de compras planificadas y cumpliendo todas las regulaciones necesarias	CORTO PLAZO	Altos y medios mandos Concejo municipal Alcaldesa Coordinadores Jefaturas de ejecución Proveeduría
	Normas y procedimientos para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Concejo, alcalde, unidades administrativas, proveeduría, almacén, etc.	NO EXISTEN	CREAR LAS HERRAMIENTAS JURIDICAS COMPLETAS Y NECESARIAS	CREARLAS E INVERTIR EN ELLAS	MEDIANO PLAZO	Altos y medios mandos Concejo municipal Alcaldesa Coordinadores Proveeduría

Oficina de 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?
	Existe manual de procedimientos de compra de bienes y servicios.	No	CREARLOS	CREANDOS	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 Concejo municipal Alcaldesa Coordinadores 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 Concejo municipal Alcaldesa Proveeduría 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	IMPLEMENTARLOS	MEDIANO PLAZO	Altos y medios mandos Concejo municipal Alcaldesa Coordinadores Proveeduría

Oficina de 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?
			contratación (primero en ingresar primero en salir)			

Fuente: Información primaria producida por el Departamento de Administración Municipal, 2024

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

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- Mediano 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. 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. 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 mediano 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

Oficina de Planificación

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. Se cuenta con un contrato de mantenimiento de equipo de cómputo 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

Oficina de Planificación

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?		Que 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: 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. Capacitación a los funcionarios.	Corto plazo	TI Hacienda Alcaldía

Oficina de Planificación

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.
Plataforma servicios y Alcaldía.	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.
Web				Que el gestor de informática realice las mejoras, ampliando su jornada laboral o bien, permitiéndole fijar horas de trabajo por día	Corto plazo	Administración.

Oficina de Planificación

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.		

Fuente: Información primaria producida por el Departamento de Administración Municipal, 2024

**TABLA N° 15 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?
Gestión de Recursos Humanos	¿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	2024 -2025	Alcaldesa Comisión de trabajo. Recursos Humanos. Asesoría Legal.
	¿Qué relación existe entre la planificación institucional y la planificación del desarrollo del recurso humano?	Hay pequeñas coordinaciones entre la planificación institucional y el área de Talento Humano sobre todo en lo referente al POA.	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, desarrollando una estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad y la correcta gestión de los recursos.	Designar una comisión de trabajo para elaborar un diagnóstico enfocado a la planeación estratégica de la necesidad de dotación de recursos humanos o la redistribución del recurso humano existente para su mejor aprovechamiento.	2024 – 2028	Alcaldesa Comisión de trabajo. Recursos Humanos. Planificación institucional
	¿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,	Elaborar la política institucional en el tema de contratación de personal. 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	2024-2028	Alcaldesa. Concejo Municipal. Comisión. Recursos Humanos

Oficina de Planificación

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?
		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.		previamente la necesidad, requerimientos de los puestos, así como analizar la sostenibilidad financiera. Contratar los servicios de un profesional, para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección por competencias.		
	¿Existe un sistema de evaluación de desempeño?	Si existe. En los últimos dos años se ha realizado evaluación del desempeño, sin embargo, a futuro se deberá adaptar e implementar las nuevas normativas 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. Gestionar la capacitación de las jefaturas y Recursos Humanos ante MIDEPLAN.	Designar una comisión de Evaluación del Desempeño	2024 – 2028	Alcaldesa. Concejo Municipal. Comisión de Evaluación del desempeño.. Recursos Humanos.
	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,	Designar una comisión de trabajo para realizar el DNC y elaborar el Plan de Capacitación, dando seguimiento al mismo.	2025 – 2026	Alcaldesa. Concejo Municipal. Comisión. Recursos Humanos

Fuente: Información primaria Oficina de Recursos Humanos Municipalidad de Upala, 2024

**TABLA N° 16 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?
Concejos de Distrito	¿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. Establecer lineamientos que permitan mejorar el trabajo conjunto y cumplimiento de acciones. Hacer presupuestos participativos. Elaborar programas de capacitación	Ir pasando la toma de decisiones a los concejos de Distrito	2024, 2028	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 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 sus 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	2024, 2025	Concejales Alcaldía Enlace Comunal Planificación
Alcaldía	¿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.	2022, 2028	Alcaldesa

Oficina de 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?
	¿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 2024-2028	2024.	Planificación
Espacios y mecanismos de participación ciudadana	Describe y valore los espacios y mecanismos para la participación ciudadana: audiencias, cabildo, plebiscito, referéndum, iniciativa popular, etc.)	Reuniones, asambleas, Reuniones virtuales. Espacio radial y 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.	2024, 2028	Alcaldesa, Junta Vial
Presupuesto y Concejos de distrito	El presupuesto Municipal refleja las necesidades de los Concejos de Distrito	Si, pensando en eso se inició el proceso 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	2024, 2028	

**TABLA N° 17. 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?
Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)	¿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. Existe un SEVRI que se está implementando en sus primeros pasos. Existe una voluntad expresa de la Alcaldía mediante directriz para implementar y 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.	Crear el Ambiente de control apropiado.	Realizar actividades de capacitación y divulgación para dar a conocer la importancia del control interno con los funcionarios clave.	2024 - 2028	Alcaldía, Coordinaciones, Comisión de Control Interno
			Elaboración de manual de reclutamiento y selección	El plan de control interno definirá la estrategia para el cómo generar los cambios		
			Actualización de manual de puestos.	El Plan debe contener un capítulo para: Valoración del riesgo Actividades de control, Sistemas de información y Seguimiento del SCI, entre otros.		
			Elaboración de manual de evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación y elaboración de un plan de capacitación.			
			Elaboración de manuales de procedimientos			
			Elaborar el Marco Orientador para generar la política del SEVRI, su			

Oficina de 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?	
			estrategia y normativa interna.				
Planificación Institucional	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.	Plan Operativo Anual POA	Crear un sistema de planificación por departamento que esté empalmado a las cuentas contables que se afectan con cada meta.	2024-2028	Alcaldía, Planificación y finanzas	
		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 de Gobierno 2024 - 2028	Ya fue aprobado por el Concejo Municipal y se queda así.			
			Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2013 – 2025	Elaboración de un nuevo Plan de Desarrollo Humano Cantonal.	2025	Alcaldía, Planificación y Administración Equipo del Plan de Desarrollo	
			Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo Vial 2027 – 2032	Concluir la Elaboración del Plan Quinquenal	2027	UTGV y Planificación	
			Plan Regulador	Terminar la, 2da, y 3ra y 4ta etapa del Cronograma de ejecución del Plan Regulador	2024, 2027	Comisión de Plan Regulador	
			Plan Estratégico Municipal	Aprobación por el Concejo Municipal	2024	Planificación y Equipo técnico Municipal	
			Terminar la Política de Desarrollo Municipal	Aprobación por el Concejo Municipal	2025	Idem.	

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

3.1.6 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° 18. 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?
Partidas específicas	¿Cómo se ejecutan las partidas específicas?	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud u aprobación: • 1-Oficina de Enlace Comunal: <ul style="list-style-type: none"> • 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. • 2-Concejo de Distrito, Sesión ampliada: <ul style="list-style-type: none"> Se invita a las Organizaciones del distrito para la presentación de proyectos. •Se escoge el proyecto o proyectos que reúnen los requisitos. •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. • 3-Oficina de Enlace Comunal: <ul style="list-style-type: none"> •Recibe los perfiles de proyectos escogidos por los Concejos de Distrito. •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. 	<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>

Oficina de Planificación

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"> •Se le remitirá al Concejo de Distrito el resultado de los criterios para que tomen la decisión de aprobación o reprobación. • 4-Concejo de Distrito Sesión Ordinaria o Extraordinaria: <ul style="list-style-type: none"> • Recibe los informes de la Oficina de Enlace Comunal con los criterios Técnicos, legales y económicos. •Toma la decisión de aprobar y reprobar los proyectos presentados por las Organizaciones. • 5-Oficina de Enlace Comunal: <ul style="list-style-type: none"> • Recibe de los concejos de Distrito las Actas de aprobación de los proyectos presentados. •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 <ul style="list-style-type: none"> • La ejecución: <ul style="list-style-type: none"> • Se gestiona en la oficina de Enlace Comunal. • Se coordina con los Concejos de Distritos y las organizaciones beneficiadas para el trámite. • Cundo 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. • Se solicita una liquidación del proyecto, con evidencia del caso. 				
		•				
Proceso de formulación y ejecución	¿Existen normas, reglamentos, procedimientos para la gestión de proyectos municipales?	Si, Reglamento de los Concejos de Distrito y partidas Específicas.	Los que se deban ajustar a la norma actual (en el momento)		2024-2028	Concejo de Distrito Concejo Municipal La Administración
Otros proyectos de			- Gestión de instalaciones deportivas en todos los distritos y centros poblacionales secundarios.	Gestión política y	2024-2028	Alcaldía, Administración y

Oficina de Planificación

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?
Equipamiento Cantonal				administrativa		Organizaciones sociales
			-Acondicionamiento de los espacios existentes en el cantón para el deporte y la recreación.	Gestión política y administrativa	2024-2028	Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales
			-Construcción de segundo tanque de Captación de 500 m3,	Gestión política y administrativa	2024-2028	Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales
			-Gestionar más tierra para el cementerio municipal.	Gestión política y administrativa	2024-2028	Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales
			-Gestión para el acceso a la tecnología para escuelas y colegios.	Gestión política y administrativa	2024-2028	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	2024-2028	Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales
			-Construcción de una sistema de alcantarillado que evacúe bien las aguas pluviales para mitigar las inundaciones en el casco Urbano.	Gestión política y administrativa	2024-2028	Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales
			-Construcción de un complejo deportivo	Gestión política y administrativa	2024-2028	Alcaldía, Administración y Organizaciones sociales

Fuente: Información Primaria producida por la Oficina de Enlace Comunal y proyectos del Plan de Gobierno 2024-2028

3.1.7 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° 19. 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?
Gestión integral de residuos sólidos	¿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 30% del territorio total	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 2025	-La Unidad de Gestión Ambiental -Depto. Financiero -Alcaldía
	¿Existen proyectos para la recuperación de los residuos sólidos?	-Existe el servicio contratado para la recolección de los residuos sólidos valorizables. -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. -Implementar 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 el servicio municipal de recolección de residuos valorizables o presupuestar, dentro del servicio de recolección, más cantidad de dinero para una mayor periodicidad del servicio. -Participación ciudadana	A partir del año 2025	-La Unidad de Gestión Ambiental -Alcaldía -La ciudadanía

Oficina de 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?
			-Gestionar fondos para la construcción del Centro Tecnológico GIRS	-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	Continuar implementando el Reglamento GIRS del cantón Upala	A partir del año 2024-2028	-Unidad de Gestión Ambiental -Depto. Financiero -Asesoría Legal -Alcaldía -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 -Mapa catastral actualizado	Contar con un proceso lineal para la actualización tarifaria anual	A partir del año 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -Depto. Financiero -Alcaldía -Concejo Municipal -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. -La sostenibilidad del servicio depende de la actualización tarifaria y de la concientización del ciudadano de la importancia del pago oportuno por el servicio. -La atención oportuna de los reclamos ha generado también sostenibilidad de la operación del servicio.	-Continuar actualizando 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	-Contar con un proceso lineal de responsables en el ingreso de nuevos servicios. -Contar una gestión de cobro oportuna, digital y con beneficios.	A partir del año 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -Bienes inmuebles -Control Urbano -Unidad de Catastro
	Recursos destinados al desarrollo del servicio	Se está utilizando presupuesto destinado al desarrollo del servicio de recolección para	-Implementar proyectos de impacto positivo que	Incluir proyectos para el desarrollo	A partir del año 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -Alcaldía

Oficina de 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?
	de recolección de residuos	diferentes compras de bienes o servicios	mejoren el servicio de recolección.	del servicio en el POA		-Depto. Financiero
Proyectos diversos en el área ambiental	¿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.)	<ul style="list-style-type: none"> -Se desarrollan proyectos de reforestación -Apoyo a los corredores biológicos Tenorio-Miravalles y Ruta Los Malécu -Coordinación de la Comisión Ambiental Institucional del cantón -Programa de Educación Ambiental el Buhito Ecológico -Coordinación comisión Bandera Azul Ecológico categoría Municipalidades -Coordinación Comisión del Plan de Gestión Ambiental Institucional -Proyectos de ordenamiento territorial y adaptación al cambio climático (Plan regulador) 	<ul style="list-style-type: none"> -Involucrar a los funcionarios municipales en las diferentes acciones para la protección y cuidado del medio ambiente. -Utilizar plataformas virtuales para impartir capacitaciones/talleres de educación ambiental a la población del cantón y funcionarios municipales -Gestionar proyecto de vivero municipal para la dotación de árboles y reforestación en espacios urbanos y zonas de protección (cuencas hidrográficas) - 	<ul style="list-style-type: none"> -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 -Realizar convenios público-público o público-privados para la ejecución de proyectos ambientales. -Destinar fondos del programa protección al medio ambiente para invertir en proyectos ambientales 	A partir del año 2025	<ul style="list-style-type: none"> -Unidad de Gestión Ambiental -Departamentos de la Municipalidad de Upala -Alcaldía -instituciones públicas del cantón -Empresas privadas y sector comercial

Fuente: Información primaria producida en la Oficina de Gestión Ambiental Municipal, 2024

3.1.7.1 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° 20. 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 2025	-Depto. Desarrollo y Control Urbano -Depto. UTGV -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 2026-2028	-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 2025-2027	-Depto. Desarrollo y Control Urbano

Fuente: Información primaria producida en el Depto. de Desarrollo y Control Urbano Municipal, 2024

**TABLA N° 21. 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?
Reglamentos y manuales	Reglamentación actualizada: ejm Construcción, Fraccionamiento urbano	Reglamento de Fraccionamiento y urbanizaciones del Plan Regulador), Reglamento de Renovación Urbana (del Plan Regulador). Reglamento de Construcción (del Plan Regulador)	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 presupuestados	Alcaldía, concejo Municipal, Departamento Legal, Recursos humanos y Desarrollo y control Urbano.
Sistema de permisos de construcción	¿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 Plan Regulador y el de obra menor	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 presupuestados	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.

Oficina de 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?
		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. 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, 2024

3.1.8 ÁREA ESTRATÉGICA DE POLITICA 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° 22. MUNICIPALIDAD DE UPALA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS EN MATERIA DE POLITICA 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?
Reducción de la pobreza	¿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 IMAS OFIM ALCALDIA
Proyectos y acciones para la inclusión de	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 UGSE COMITÉ DE DEPORTES

Oficina de Planificación

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?
grupos poblacionales	mayores, niñez y adolescencia, personas con discapacidad? ¿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. 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. 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)
Salud	¿Qué proyectos desarrollan para procuran 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

Oficina de Planificación

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 Comité de la Persona Joven Comité de Deportes
Programas de seguridad comunitaria	¿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 Concejo Municipal MCJ
Identidad y cultura local	¿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 Concejo Municipal MCJ

Oficina de Planificación

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?
Recreación y deporte	¿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: VISION MUNDIAL, PANI, MINISTERIO DE SALUD, MUNIICIPALIDAD, COMITÉ DE DEPORTES FUERZA PUBLICA, COMITÉ DE LA PERSONA JOVEN
Educación no formal	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 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 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 HACIENDA ALCALDIA

Oficina de Planificación

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 OFICINA DE COMUNICACIÓN
			Mejoramiento de la infraestructura y la gestión educativa: Educación formal y no formal.	Restablecer la UGSE	2024	Alcaldía Concejo Municipal
Migración y Desarrollo	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 OFICINA DE COMUNICACION
Participación de la Juventud	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 UGSE ALCALDIA

Oficina de Planificación

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, 2024

**TABLA N° 23. MUNICIPALIDAD DE UPALA, AREA ESTRATEGICA DE POLITICA SOCIAL LOCAL
INSTRUMENTO DE CAMPO # 17: EJE, MUJER**

Equidad de género (Eje Transversalidad de género en las instituciones)	¿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	2025-2028	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.	2024-2028	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 encargada de la OFIM participe de manera directa en la red	Incorporarse en la red	2024-2027	OFIM Red de Prevención de Violencia
	Terapia breve después de la agresión.	-	-	-	-	-
	Participación en la Comisión Social del CCCI	Actualmente se realizan las sesiones mensuales del CCCI	Incorporar a la OFIM en la rama social	Participar activamente en la comisión social del CCCI	2024-2028	OFIM CCCI ALCALDIA
Atención psicológica,	¿Qué proyectos desarrollan.					

Oficina de Planificación

Acciones de prevención y atención de las violencias)	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	2024-2028	OFIM INSTITUCIONES

Fuente: Información Primaria producida en la UGSE, 2024

3.1.9 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° 24. MUNICIPALIDAD DE UPALA, 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 Reparación de tanque de 300 metros cúbicos existente.	Inclusión de presupuesto Canalización de recursos	Año 2025 debería iniciar proceso de construcción de tanque de 1000 metros cúbicos Y la reaparición del de 300 metros cúbicos	Personal del Acueducto Municipal. Instituciones que aporten presupuesto (INDER) Otras Instituciones interesadas Alcaldía Municipal. 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. Alcaldía. Contabilidad Municipal 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 Desarrollo y Control Urbano

Oficina de 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?
	servicio de agua potable oportuno y de calidad en Upala?	Mejoras en el sistema de desinfección. Mantenimiento Finca Manantial los Berros. Búsqueda de nuevas fuentes 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 2024. Buscar presupuesto con entidades afines. Obtener permiso de la contraloría General de la republica	Administración Municipal Alcaldía Municipal Instituciones cooperantes
	¿Qué proyectos de infraestructura tiene el acueducto para mejorar el servicio a futuro?	Construcción de tanque de 1000 metros cúbicos presupuesto para realizar estudios de suelo e iniciar los procesos.	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. 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. Que la alcaldía haga incidencia política con compañía agropecuaria las brisas para el traspaso de terreno del futuro tanque y poder invertir.	2025 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 Acueducto Alcaldía
	Administración de inventarios de insumos de operación y mantenimiento	Actualmente se cuenta con una bodega de suministros para el acueducto municipal 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 Otro punto sería, 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

Oficina de 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?
			suministros de todos los departamentos			
	Administración de la red del acueducto	Actualmente se cuenta con ocho funcionarios Un Administrador Un Asistente administrativo Dos fontaneros Dos peones Un lector 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 ha 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 Hacienda Municipal Acueducto
	Planos o mapas de las red o redes de conducción	Se cuenta con un mapa creado y actualizado en el catastro	Mantener actualizado el mapa catastral	Con mano de obra interna	2024-2028 en este año debería contratarse este servicio	Desarrollo y control Urbano 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	2025 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 2025 al 2027 es proceso bastante tedioso extenso más que hay poca experiencia en la confección de estos carteles	Desarrollo de Control Urbano Acueducto Alcaldía

Oficina de 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?
	Compra de fincas para protección de aguas y nacientes	Finca los berros con escritura y al día con su concesión 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 Derecho posesorio Despropiar	2025 al 2027	Catastro Legal Desarrollo y control Urbano Acueducto
	Administración de fincas	Se chapea al menos una vez al año, finca los berros Naciente las milpas endiente reparación de cerca perimetral 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 A través del legal y catastro para escriturara	2025 al 2026 debería realizar el cambio propuesto	Catastro Legal Desarrollo y control Urbano Acueducto
	Red de Hidrantes	50 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 Asignando presupuesto e instalando los mismos	Del 2025 al 2028 es un cambio constante	Desarrollo y Control urbano Bomberos Acueducto
	Maquinaria y equipo de transporte acueducto	Pick Up Toyota estado regular pendiente mantenimiento en enderezado y pintura Dos motos Yamaha XT 250 buen estado Una Moto Honda XL 200 estado regular es muy antigua	Adquisición de un Back Hoe	Asignación de presupuestó	Del 2024 al 2026	Acueducto 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 Capacitaciones	Proceso continuo	Desarrollo y control urbano Acueducto Alcaldía

Fuente: Información primaria producida en el Acueducto Municipal, 2024

**TABLA N° 25. 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?
Aseo de vías y sitios públicos	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 2024	<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 2024	<p>-Unidad de Gestión Ambiental</p> <p>-Alcaldía</p> <p>-Depto. Financiero</p>

Oficina de 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?
			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 2024	-Unidad de Gestión Ambiental -Alcaldía -Depto. Financiero
Cementerios	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 -Contar con un catastro de lotes vacíos y ocupados del cementerio municipal -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. -Elaborar un perfil de encargado de cementerio para el mantenimiento y atención a los usuarios.	A partir del año 2024	-Unidad de Gestión Ambiental -Unidad de Catastro -Recursos Humanos -Alcaldía -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 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -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. -Realizar un mantenimiento y control diarios del cementerio	-Elaborar un perfil de encargado de cementerio -Voluntad política para realizar la gestión de la compra	A partir del año 2025	-Unidad de Gestión Ambiental. -Alcaldía. 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 2024	-Unidad de Gestión Ambiental -Depto. Financiero
Mantenimiento parques y zonas verdes	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 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -Control Urbano -Alcaldía

Oficina de 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?
	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 2025	-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 2024	-Unidad de Gestión Ambiental -Alcaldía -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 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -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 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -Control Urbano -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 2025	-Unidad de Gestión Ambiental -Planificación -Depto. Financiero

Fuente: Información primaria producida en la Oficina de Gestión Ambiental, 2024.

3.1.10 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 2021 - 2026.

**TABLA N° 26. MUNICIPALIDAD DE UPALA, 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?
Infraestructura vial						
¿Qué capacidad de ejecución tiene la Municipalidad del plan vial?	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	2024 al 2028	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	2024 al 2028	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	2024 al 2028	UTGV, Alcaldía, Junta Vial
	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	Se envía los carteles a proveeduría para revisión	Mejorar comunicación entre los departamentos	Comunicación fluida entre	2024 al 2028	UTGV, Proveeduría

Oficina de Planificación

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?
	eficiencia en la contratación administ	preliminar antes de subirlos a la plataforma SICOP		compañeros para aclarar dudas y temas de contratación de manera fluida		
	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	2024 al 2028	Alcaldía, UTGV, Junta Vial
Eficiencia en la coordinación con Comités de Caminos:	Promoción de los comités de caminos	Reunión con comités de proyectos 2024, 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	2024 al 2028	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.	2024 al 2028	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.	2024 al 2028	promotor social, UTGV
	Relación con otros departamentos:	Relación básica, con acueducto, administración, desarrollo urbano y proveeduría	Mejorar la relación profesional entre los departamentos para alcanzar mayor eficiencia	Canales de comunicación establecidos Actividades mensuales que fomenten la unión, el compañerismo Honestidad, transparencia	2024-2028	Todos los departamentos
	Administración de Maquinaria:	Se cuenta con maquinaria básica, back hoe, vagonetas,	Compra de quebrador portátil, cargador, vagoneta y excavadora	A Través de crédito y asignación de un	2024-2028	Alcaldía-UTGV

Oficina de Planificación

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?
		niveladoras, excavadora, compactadora		porcentaje de presupuesto		
	Manuales de procedimientos para usos de maquinaria	Manual en proceso de creación	Aprobar manual de procedimiento	Trabajo en equipo	2024-2028	UTGV
	Manual de procedimiento para mantenimiento Maqui	Manual proceso de creación	Aprobar manual de procedimiento	Trabajo en equipo	2024-2028	UTGV
	Administración de inventarios de repuestos	En inventario de repuestos se encuentra en la bodega municipal	Construcción de nuevo edificio para maquinaria	Ejecutar obra	2024-2028	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	2024-2028	UTGV-Alcaldía-Junta Vial
	¿Cuál es la capacidad de coordinación con instituciones nacionales de vialidad?	Ha habido buena comunicación con: Convenio con Obras Fluviales MOPT MOPT-BID para Plan quinquenal Lanamme para validación y georraficación de RVC INDER proyectos viales CNE ríos y caminos	Continuar haciendo incidencia política y técnica para atraer más recursos a la Institución	Trabajo en equipo	2024-2028	UTGV-Alcaldía
	Actualización de diagnósticos	Si, los diagnósticos de caminos están actualizados a hoy	Continuar actualizándolo periódicamente	Georeferenciar caminos y mantener mapas actualizados de la red vial según su estado	2024-2028	UTGV
	Condición de la superficie de ruedo de la red vial cantonal	17km Asfalto 1000km Lastre 10km Tratamiento asfáltico TS2 (BID) 80km Tierra	Hacer esfuerzos para aumentar el asfalto y mantener en buen estado los restantes caminos	Modernizando la UTGV	2024-2028	UTGV

Oficina de Planificación

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?
	Capacitación	Tenemos necesidades de capacitación	Capacitar en formulación y evaluación de proyectos, contratación administrativa, en Gerencia	Contactando universidades, INA u otras entidades del estado	2024-2028	UTGV

Fuente: Información Primaria producida por la Unidad Técnica de Gestión Vial. 2024

3.1.11 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° 27. 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? ¿Qué características tienen?	Proyectos de generación de empleo.	Hacer incidencia y promoción del proyecto Capacitar al productor en la nueva forma de producción Agregar valor a la producción.	Establecer una organización de productores para trabajar: Uso de semillas de calidad Mejora de técnicas de producción Establecer mecanismos de comercialización	2024-enero marzo 2028	Alcaldía, Cámaras e instituciones
		Producción y Comercialización de frijol				

Oficina de 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?
		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 2024-28</p> <p>2024 - 2028</p>	

Oficina de 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?
Crear condiciones para el Emprendedurismo	¿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>Programas para el fortalecimiento de la educación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Articular la oferta educativa con los procesos productivos: INA, UNED, UTN, UNA, UCR 2. Iniciativas educativas pertinentes a nivel técnico y de educación superior 3. Mejoramiento de la infraestructura y la gestión educativa: Educación formal y no formal. <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>	<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>	2024 - 2028	<p>Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil.</p> <p>MEIC</p> <p>Universidades Públicas</p> <p>INA</p>
	Programas y proyectos rurales para el manejo adecuado de desechos sólidos, líquidos y embellecimiento del		<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>	2024-28	<p>Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil.</p>

Oficina de 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?
	paisaje urbano y rural. (Ornato)			<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>		Universidades Públicas
	¿Qué proyectos desarrollan para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa del cantón? ¿Qué características tienen?	No hay	<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.</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>	20204-28	Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil. MEIC Universidades Públicas

Oficina de 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?
			<p>Crear subproductos de los desechos de los cultivos.</p> <p>Crear subproductos de los desechos de los cultivos.</p> <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?		<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>	2024-28	Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil. MEIC Universidades Públicas
Inversión y gestión política	¿Qué proyectos se desarrollan en la municipalidad para favorecer la inversión a	Continuar con la Gestión de la infraestructura Vial Nacional.	<p>Rutas de salida y entrada alternas de Upala:</p> <p>1. Bypass requerido por la carretera internacional Ruta N° 4.</p>	Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo	2024-28	Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil.

Oficina de 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?
	nivel cantonal? ¿Qué características tienen?	(La mayoría son Rutas Nacionales)	Ruta N. 164 San Isidro –Brisas -tramo ruta 729 Brisas -Rosario, Ruta # 731 Canalete-Colonia Puntarenas; 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 Ruta Nacional # 728 Upala Centro - México de Upala Ruta Nacional # 918 Aguas Claras - Liberia	Convencimiento institucional de que si se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón. Priorizar gestiones y comenzar la realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos de los proyectos.		LANANME MOPT-CONAVI
	Proyecto: Rutas alternas de salida de Upala para mejorar la Movilidad Urbana con enfoque de Gestión del Riesgo y de desarrollo empresarial	1. Ruta Alternativa de Upala: a. La Don Chú – INA. b. INA – EBAIS o Cocacola. c. Cocacola – Rosario o Santa Cecilia d. Santa Cecilia - Canalete Ya los finqueros donaron la tierra y solo falta el CTPU. Está incluida en el nuevo inventario de caminos que enviará el MOPT en el 2020	Una vez que el MOPT apruebe la Nueva actualización del Inventario de caminos, puede intervenir a través de un préstamo o esperando a que el Ministerio de Hacienda la incluya en el presupuesto de Upala, que por lo general tarda 1 año	Haciendo incidencia política desde la Alcaldía. Haciendo un Préstamo para intervenir en las fincas antes de que los dueños se arrepientan de haber donado.	2024-2027	MOPT Alcaldía UTGV Junta Vial Planificación

Oficina de 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?
Comercio y servicios	¿Qué proyectos desarrollan para promover el comercio y los servicios del cantón?	No hay	Fortalecimiento en la gestión de las competencias municipales (modernización y TICs) Ordenamiento Territorial Fortalecimiento de las Finanzas Municipales Simplificación de Trámites en la Municipalidad.	Construir un ambiente adecuado para el trabajo en equipo Convencimiento institucional de que sí se puede ser protagonista en el desarrollo del cantón. Priorizar gestiones y comenzar la realización de incidencia política para la Elaboración de los proyectos.	2024-28	Alcaldía, Concejo Municipal, Equipos de trabajo, CCCI, Sociedad civil. Unión Gobiernos Locales

Fuente: Oficina de Planificación y Alcaldía Municipal 2024. Plan de Desarrollo Humano de Upala 2013 - 2025

CAPITULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO

4.1. PRESENTACIÓN

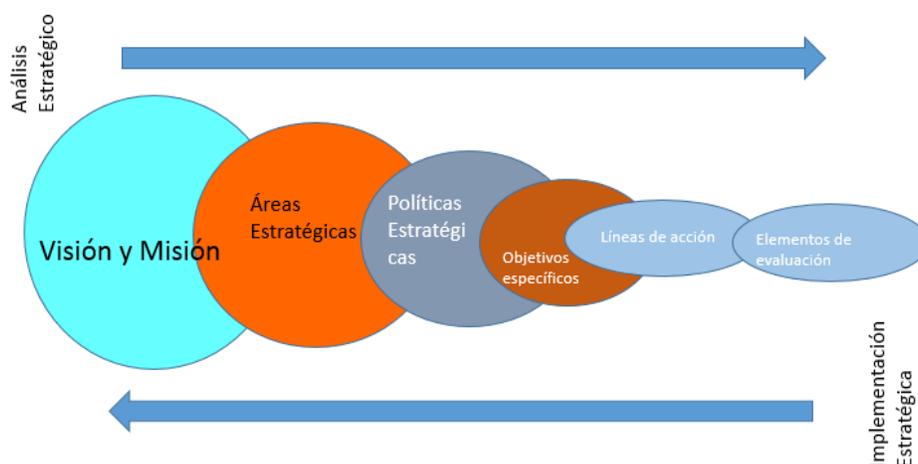
La Estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal y de su alineación con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2025 que fue formulado por la ciudadanía y aprobado por el Concejo Municipal en el año 2023 y en el año 2024.

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 2024 al 2028 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.

Imagen 8. Municipalidad de Upala, lógica del análisis estratégico del PEM 2024-2028.



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 2024 al 2028.

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 2013-2025.

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 “aterriaje” de los valores.

4.4.1 VALORES INSTITUCIONALES

Valores	Significado
Respeto por las personas, ya sean funcionarios o ciudadanos	<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>
Transparencia en las funciones institucionales	<p>Acceso de la población a la información veraz, clara, oportuna y adecuada sobre los procesos que maneja la Municipalidad de Upala.</p>
Lealtad con el trabajo los compañeros y la institución	<p>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.</p>
Eficiencia y eficacia	<p>La eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.</p> <p>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.</p>
Compromiso con la institución y Vocación de servicio	<p>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.</p>
Tolerancia cero a la corrupción	<p>Se refiere a una actitud permanente de combate frente a los actos de corrupción al interior de la Corporación Municipal.</p>
Trabajo en equipo	<p>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.</p>
Solidaridad entre compañeros y la ciudadanía	<p>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.</p>

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 2024 - 2028

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 el 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, quiénes las harán? qué recursos requieren? y qué tiempo se necesita? 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 4 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 con 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.
	Actualización constante del mapa catastral, donde se identifique la conformación de los predios ubicados dentro del cantón y toda la información relacionada a cada predio: servicios asociados, patentes y demás información relevante.
	Elaboración del mapa catastral multifinalitario
	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
	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>Compra o alquiler de software para manejo de datos catastrales.</p> <p>Compra de equipo topográfico moderno.</p>
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un proceso de declaración masiva a nivel cantonal, una vez por año. • Realización de un proceso de avalúos municipales a los propietarios omisos en áreas con mayores valores y las fincas más grandes. • Información y capacitación a la población sobre los deberes tributarios con la Municipalidad • • Mejoramiento de la capacidad tiene la Municipalidad de generar ingresos propios • Mejoras en el servicio de e implementación de tecnología y la administración de datos para el cobro administrativo y judicial • Apoyo legal y más inspección en materia de permisos de construcción y patentes. • Actualización de la Ley de Patentes y su reglamento • Depuración y priorización contribuyentes morosos significativos. • Facilitación de los procesos de pago a los contribuyentes. • Elaboración del el inventario de edificaciones y activos municipales. • Mejoramiento del pago en línea • Realización de campaña de información de Obras y Servicios para incentivar al contribuyente a cancelar sus obligaciones • Procesos de cobros priorizado con la participación de todos los departamentos • Implementación del Artículo 25 de la Ley de Impuestos sobre Bienes Inmuebles (Pago Adelantado de Impuestos) • Implementación de un sistema de notificación por medio de teléfono con mensajes de textos. •
<p>Mejorar el sistema de gastos municipales, ejecutando los recursos de acuerdo a las necesidades de las comunidades a y la planificación; todo con apego a la normativa vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • Elaboración de un manual financiero – contable y políticas y directrices de ejecución claras. • Una mayor coordinación con los concejos de distrito. • Presupuestos participativos 2024-2028 • Programación de la los proyectos a ejecutar • Políticas, procedimientos y planificación de necesidades para asignar el presupuesto en el Plan Operativo Anual de la Municipal. • Actualización constante en la aplicación de normas y procedimientos para la aprobación de presupuestos públicos. • Presupuestos planificados acorde con las necesidades y limitaciones municipales • Apegarse al Plan Estratégico Municipal y Plan de Desarrollo Humano de Upala •
<p>Establecer un proceso de adquisición de bienes y servicios acorde a los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con la importancia y urgencia que tienen los proyectos municipales. • Aprobación de un manual de procedimientos internos de contratación administrativa.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
requerimientos de la municipalidad y la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a las jefaturas que solicitan contrataciones o compras para que la información que será insumo de los carteles se redacte y especifique bien. • Creación de Normas y procedimientos para la participación de las diferentes instancias en los procesos de adquisición: Concejo, alcalde, unidades administrativas, proveeduría, almacén, etc. • 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.
Gestionar el recurso humano necesario para realizar todas las actividades que se requieren para que la municipalidad sea una institución eficaz y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Reglamento Autónomo de Servicios con base en la legislación conexas actual. • Planificación del recurso humano de acuerdo a la planificación institucional: Plan - Estratégico y Plan de Desarrollo Humano Cantonal. • Elaboración de una política institucional en el tema de contratación de personal. • Elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección de recursos humano de la Municipalidad de Upala. • 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 • Realizar un diagnóstico del clima y ambiente organizacional que permita el cumplimiento de las metas de la institución. • Elaboración de los manuales de procedimientos de recursos humanos que permita mejorar la eficiencia en los procesos que actualmente se realizan. • Capacitación al personal con el fin de aprovechar las tecnologías y brindar un mejor servicio a los usuarios.
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 cantón, conforme a los Planes existentes	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • Ejecución de actividades de acuerdo con las líneas de acción del Plan de Trabajo del CCCI y asignación de responsabilidades concretas a las instituciones. • Fortalecimiento de los vínculos y capacidades de la Federación de Municipalidad de Guanacaste FEMUGUA • Elaboración y seguimiento de Propuestas de los Consejos Territoriales y Regionales.
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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Construir un Predio con espacio para taller de mantenimiento de maquinaria pesada y bodegas y oficinas. • Fortalecer aún más a la implementación de sistemas computacionales, para mantener la mayor parte de la información en una base de datos actualizada. • • Mejoramiento de la vigilancia y de la tecnología aplicada para la salvaguarda de los activos institucionales. • • 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. • -Mejoramiento constante de las tecnologías de información

Objetivos Específicos	Líneas de acción
	<ul style="list-style-type: none"> • -Adquisición de equipo de respaldo en bodega, herramientas, materiales indispensables para informática como cable UTP, entre otros. • • Mejoramiento del ancho de banda del internet institucional. • Adquisición de nuevos enrutadores APs para aquellos sectores en los que el alcance no sea el más óptimo. • Mejorar permanentemente el sitio web en cuanto a diseño y funcionalidad. • Capacitación en materia de normativas, políticas de riesgos sobre custodia de información a los funcionarios de informática.
<p>Contribuir con el fortalecimiento del Archivo Municipal mediante una adecuada gestión documental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en materia de normativas, políticas de riesgos sobre custodia de información a los funcionarios de informática. • Gestión de recursos para la construcción de un espacio para ubicar el archivo municipal y que cuente con el mobiliario y personal capacitado. • Recuperación y digitalización de actas del Concejo Municipal. • Definición y elaboración de lineamientos, manuales y directrices para administrar, controlar y conservar la documentación de la municipalidad • Valoración documental de acuerdo con 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) • 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. • 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. • 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. • Diseño, adquisición e implementación del sistema institucional de gestión de documentos para la adecuada administración de los documentos firmados digitalmente y digitalizados. • 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. • Proyecto "Ordenación y descripción de los Expedientes de Patentes y Permisos de construcción" que se encuentran en el Archivo Central.
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aprobación de un manual de procedimientos para procedimientos para inspecciones municipales. • Capacitación a inspectores municipales.
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente interno adecuado para la Planificación y el Control Interno. • Capacitación inicial para sensibilizar al personal municipal en materia de control interno y SEVRI. Actividad constante. • 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) • Aplicación anual del SEVRI a nivel institucional y departamental.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
sistema de transparencia y rendición de cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y actualización periódica del Marco Orientador. • Acatamiento de recomendaciones de Auditoría Interna y otros órganos de fiscalización vinculada a los riesgos que se han identificado en SEVRI. • Evaluación por parte de la administración del cumplimiento de la estrategia establecida en el Marco Orientador. • Incluir dentro la página Web un espacio que permita que el público en general pueda acesar a las Actas del Concejo Municipal.
Consolidar la Planificación Institucional como eje articulador del desarrollo Cantonal e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de un proceso planificación operativa por departamento que esté empalmado a las cuentas contables que se afectan con cada meta. • Elaboración del Plan Quinquenal 2027 - 2032 • Elaboración de un nuevo Plan de Desarrollo Cantonal. • Concluir el Plan Regulador • Mantener actualizados los registros de planificación en la institucionalidad pública según las normas.
Contribuir con el fortalecimiento de la Alcaldía Municipal, a través de la adopción del PEM como eje articulador del quehacer institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía con una orientación centrada en el logro de los objetivos del PEM y el Plan de Desarrollo Humano Cantonal. • 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. • Incidencia política para la atracción de recursos de los ministerios, Instituciones, cooperación internacional, Universidades, otros. • Evaluación y seguimiento del PEM • Gestión de las Rutas Nacionales
Contribuir con el mejoramiento de la eficiencia administrativa mediante la elaboración de estudios de auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> • Acatamiento de recomendaciones de Auditoría Interna. • Contribuir con la transparencia institucional. • Tener un control acertado en los registros de libros de la institución. • Fortalecimiento del control interno institucional. • Prevención de posibles riesgos para la toma de decisiones acorde con las normativas.

4.6.2 ÁREA DE SEGURIDAD HUMANA Y AMBIENTAL

Políticas

- Mejoramiento de las condiciones de seguridad humana
- Implementación de actividades relacionadas con la Adaptación al Cambio Climático
- Ejecución de acciones tendientes a reducir el riesgo y la exposición a amenazas ambientales.

OBJETIVO GENERAL: Establecer estrategias de integración entre instituciones estatales y las comunidades para un abordaje integral de la seguridad, la protección del ambiente y la gestión de riesgos.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
Promover programas de prevención y atención a la ciudadanía en condiciones de riesgo y/o vulnerabilidad de la seguridad ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al Programa Sembremos Seguridad mediante la designación de un encargado municipal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las instancias encargadas para que se pueda realizar la infraestructura de la Policía de Fronteras
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la Oficina de Atención para el Adulto Mayor y las personas con discapacidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la atención integral del adulto mayor mediante la construcción de un Centro Diurno en el distrito de Upala, para que se desarrollen en diferentes aspectos de la vida.
	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción y equipamiento del Centro de Seguridad, Monitoreo y Vigilancia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Programa de Policía Municipal y canes de vigilancia que operen en diferentes puntos del cantón, a través de coordinaciones con la Embajada Americana para que el ciudadano se sienta más protegido.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del Comité Municipal de Emergencias para la agilización de situaciones de pronta atención y caminos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de las medidas necesarias para minimizar los efectos a causa de las inundaciones. •
Contribuir con el mejoramiento de la gestión del riesgo ante amenazas ambientales, con el fin de aumentar resiliencia y la seguridad socioambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir el enfoque de Gestión de Riesgo en el quehacer cantonal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Riesgo: Atención a las diferentes amenazas sociales, ambientales y geológicas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Ministerio de Seguridad Pública, la ubicación de personal de seguridad operando en puntos clave.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de gestión del riesgo
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Riesgo: Atención a las diferentes amenazas sociales, ambientales y geológicas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Ministerio de Seguridad Pública, la ubicación de personal de seguridad operando en puntos clave. •

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.
- 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 ordenado, sano y resiliente.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
Realizar las gestiones institucionales necesarias, para el fortalecimiento de la gestión ambiental a través de proyectos participativos y estudios científicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de una comisión interinstitucional para la atención de animales en condición de calle o abandono.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las instituciones públicas y privadas la promoción del buen manejo de desechos y no contaminación de ríos y cuencas
	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de concientización sobre la problemática de agroquímicos, aguas residuales, residuos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Embellecimiento de zonas urbanas en armonía con la naturaleza salvaguardando el hábitat de especies de animales y plantas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los corredores biológicos Tenorio-Miravalles y Ruta Los Maleku
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el ICE y el MINAE la construcción de corredores de pasos de animales con el fin de preservar las diferentes especies.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la Comisión Ambiental Institucional del cantón
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de medidas para la protección al medio ambiente a través de un ordenamiento territorial responsable y sostenible
	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas para concientizar a la población en protección ambiental.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el programa de Carbono neutralidad para la Municipalidad de Upala.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el enfoque de Riesgo en las actuaciones municipales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar un Saneamiento ambiental pertinente con las posibilidades y demandas del Cantón.
	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de concientización sobre la problemática de agroquímicos, aguas residuales, residuos.
	Construir procesos de ordenamiento territorial que propicien mejores condiciones para el desarrollo cantonal.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y gestionar la elaboración aprobación del Plan Regulador 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a la población y funcionarios/as para la implementación del Plan Regulador. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprar equipo y programas de cómputo necesarios para el manejo de la información y seguimiento del Plan Regulador. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de reglamentos internos y listas de requisitos que regulan temas específicos vinculantes al Plan Regulador. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar los nuevos reglamentos que surjan del Plan Regulador • 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 ambientales por parte de las municipalidades. 	

Objetivos Específicos	Líneas de acción
	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
	<ul style="list-style-type: none"> • •
Incentivar programas y proyectos locales y comunales para la protección y respeto de la flora, fauna y mantos acuíferos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo a la comunidad para el desarrollo de proyectos de reciclaje y reforestación. • Control efectivo de la contaminación ambiental. • Protección de flora, fauna y mantos acuíferos. • Respeto de áreas o zonas de protección ambiental (ríos, quebradas, nacientes, flora y fauna). • Ejecución del Plan Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos • Ejecución del Plan de Adaptación al Cambio Climático • Creación de una estrategia articulada con las instituciones, comercia y comunidades para la limpieza de causas de ríos y quebradas.

4.6.5 ÁREA ESTRATÉGICA DESARROLLO SOCIOCULTURAL Y DEPORTIVO

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: Impulsar las actividades culturales y deportivas a nivel competitivo y de recreación, fomentando la salud y el rescate cultural del cantón por medio de la participación activa de las personas, comités y grupos organizados de la mano de instituciones y ONGs relacionadas.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
Contribuir con la consolidación de un cantón más inclusivo, mediante el fortalecimiento de las acciones tendientes a mejorar el desarrollo social de los grupos y poblaciones más vulnerables.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la Política de Juventud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Política de la Mujer.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del Programa "Espacios Seguros".
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de iniciativas para evitar la discriminación a nivel general.
	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de conciertos al aire libre a través de las Peñas Culturales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a la atención de las personas con discapacidad a través de la oficina OPANDIS (oficina para la atención de las personas con discapacidad y adultos mayores) coordinando con la Junta de Protección Social, MEP, CCSS, CONAPAN, Red de cuidado, CONAPDIS, organizaciones privadas y otras instituciones afines para mejorar su calidad de vida.
Gestionar el desarrollo de programas culturales, deportivos y recreativos que contribuyan a mejorar	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento en la designación de recursos para la construcción del Instituto de Rehabilitación para Alcoholismo y Fármaco dependencia coordinando con el IAFA.
	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las personas que sufren de diferentes tipos de abusos ya sea sexual, físico o emocional, a través de la oficina de Psicología de la Municipalidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de espacios deportivos como: pista de atletismo, canchas de fútbol y polideportivo. • Construcción y equipamiento de la Casa de las Juventudes. • Cumplimiento de Programas que benefician las políticas establecidas para beneficiar a la mujer.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
la calidad de vida de la comunidad Upaleña	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos económicos para las Ligas Atléticas y Campeonatos Cantonales Deportivos. • Asignación de recursos económicos para la ejecución de actividades como: recreativas ciclísticas, Semana Cultural del Cantónato, Semana Cívica, Picnic en el Río Zapote, Recreativa de balsas y Festival del Tamal Navideño. • Continuar con la construcción de parques infantiles en los distritos. • Impulsar la creación de una escuela de música y banda municipal, así como el pago de profesionales para impartir clases en coordinación con el SINEM para el desarrollo de la música en nuestros ciudadanos. • Seguir fomentado el arte y la cultura en coordinación con el Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte. • Fortalecer la idiosincrasia mediante el rescate cultural y los valores ciudadanos para la reivindicación de su identidad.
Contribuir con la calidad de vida de la niñez y la adolescencia de Upala, mediante la Implementación de la Política Pública de Niñez, Adolescencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de espacios públicos lúdicos, seguros e inclusivos en donde se puedan realizar actividades de cultura, recreación y deporte para el disfrute de las personas menores de edad del cantón. • Ejecución de acciones para la prevención, la atención y la promoción de la salud física, psicológica y emocional de las personas menores de edad. • Elaboración de estrategias que permitan el acceso y permanencia de las personas menores de edad en el sistema educativo formal. • Incentivar la ejecución de programas y acciones de promoción de espacios para la niñez y la adolescencia enfocados en la prevención del abuso, el maltrato y la explotación, en sus múltiples formas. • Fomentar la articulación interinstitucional y con la población local para la mejora de entornos seguros, protectores y participativos a nivel cantonal de las personas menores de edad.

4.6.6 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE

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: Generar herramientas y condiciones que permitan el crecimiento económico del cantón a través de modelos productivos sostenibles, encadenamientos, turismo, e identificación de oportunidades y potenciación de capacidades.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
Mejorar la incursión de la Municipalidad en las acciones que generen un mejor desarrollo económico para el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y ejecución de la Política de Desarrollo Municipal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de ejes de Plan Director de Turismo
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión ante Aviación Civil para la apertura del Aeródromo de Upala para el uso en el transporte de mercancías y vuelos comerciales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Incubadora Cantonal de Negocios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la primera bolsa de empleo municipal y ferias de empleo en el cantón.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización del nuevo acceso al Parque Nacional Miravalles Jorge Manuel Dengo, para la promoción turística y reactivación económica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización legal de más asociaciones de personas emprendedoras y grupos organizados para la inversión de recursos y posicionamiento de productos
	<ul style="list-style-type: none"> • Protección del ambiente en las actividades en materia de producción, exportación, venta de productos y manejo de los desechos agroindustriales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del emprendedurismo, respetando los derechos de las personas tanto humanos como laborales, impulsando las iniciativas de los grupos mixtos productivos del cantón para así promover la sostenibilidad económica
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la comercialización de productos del cantón ante las entidades correspondientes como PROCOMER, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio para eventuales exportaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión ante las entidades de gobierno proyectos y programas de financiamiento racionales para que los grupos de productores coordinen ayudas en actividades agropecuarias
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la venta de productos de la zona como cacao, frijol, arroz, leche, pollos, huevos entre otros, directamente con el Consejo Nacional de Producción para que sean comercializados en las instituciones públicas y privadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la asociatividad en el cantón en el ofrecimiento de servicios y bienes, con el fin de que los recursos queden en las familias.
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el apoyo de especialistas en proyectos para que se oriente a personas o grupos interesados en proyectos productivos, desde que surge la idea hasta la finalización de este.
	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el desarrollo económico de todo el cantón coordinando con los Consejos de Distritos Ampliados por medio de enlaces con instituciones públicas, privadas y ONG.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos para el Departamento de Desarrollo Económico Municipal, Centro Agrícola Cantonal y Feria Agrícola y Artesanal de Upala. 	

Objetivos Específicos	Líneas de acción
	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación de un mercado municipal para la venta de productos de la región. • Fortalecimiento de las organizaciones que se encargan de comercializar y distribuir los productos en las instituciones públicas y privadas. • Fortalecimiento de la economía local mediante campañas para que la comunidad en general consuma lo nuestro en las micro y medianas empresas locales para que de esta forma se fortalezca la economía local, valores e idiosincrasia. • Acompañamiento en el proceso de ordenamiento de los derechos de propiedad con el INDER, con el fin de tener la titulación de tierras para poder construir o acceder a préstamos. • Gestionar la creación de un matadero regional con el fin de impulsar el mercado de carnes. • Darle seguimiento al plan rector de turismo del Cantón de Upala mediante coordinaciones con las fuerzas vivas e instituciones encargadas en este tópico respetando la armonía con el ambiente • Darle seguimiento a la Comisión Frontera Norte en la atención a la milla fronteriza.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la construcción del Mercado Municipal en el centro de Upala.
<p>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 Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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; 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 • Ruta Nacional # 728 Upala Centro - México de Upala • Ruta Nacional # 918 Aguas Claras - Liberia

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 y modernización, con el fin de facilitar el acceso de la población a los mismos y articular mejoras en la gestión de los servicios que prestan otros operadores residentes en el Cantón.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
Contribuir con el mejoramiento de los servicios de Alcantarillado, Limpieza de Vías y Sitios Públicos, Ornato y embellecimiento Paisajístico y Cementerio.	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de tanque de 1000 metros cúbicos • Reparación de tanque de 300 metros cúbicos existente
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del acueducto municipal, garantizando a los abonados el suministro del recurso hídrico por los próximos 50 años, mediante la realización de infraestructuras necesarias tales como conectar la naciente Los Berros con la de Las Milpas y otras obras complementarias.
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar dando un excelente servicio de agua potable, alcantarillado, aceras y caños para la seguridad y bienestar del ciudadano
	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia política para compra del terreno del tanque de almacenamiento de 1000 metros cúbicos a nombre de la municipalidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar alimentando la base de datos del mapa catastral con la georeferencia de la red total del Acueducto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación Hidrantes según la normativa a menos de 180 metros y según criterio de bomberos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Alcantarillado: Realización de estudio de técnico del alcantarillado pluvial para ser implementado como un servicio más de la municipalidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Reforestación y embellecimiento de la ciudad con fines de orden paisajísticos para mejorar la calidad de vida.
	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de Vías: Brindar un servicio más continuo, frecuente y de mayor calidad y sin morosidad y mejorando la periodicidad del servicio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de parques infantiles en las comunidades de los diferentes distritos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer actividades que fortalezcan la calidad en la prestación de los servicios públicos de todas las instituciones para el mejoramiento de la atención al ciudadano a través del CCCI.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un reglamento de utilización del parque central de Upala para su mantenimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cobertura de parques y zonas verdes, que incluye el mismo rango que el servicio de aseo de vías y sitios públicos. 	
Contribuir con el mejoramiento de los servicios prestados desde la Plataforma Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas tecnologías para servicio al cliente en nuestra • Plataforma de Servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a la población para que realicen pagos, gestiones en línea y otros trámites a través de la página Web.
Contribuir con el mejoramiento de los servicios de telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación de Sociedades Públicas de Economía Mixta para la atención de servicios de telecomunicaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar con las empresas e instituciones competentes el mejoramiento de la conectividad en todo el cantón.
	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar internet gratuito en los sitios públicos municipales.

Objetivos Específicos	Líneas de acción
que se prestan en el Cantón.	<ul style="list-style-type: none"> Articulación con los operadores de servicios públicos en el cantón para mejorar la prestación.
Fortalecer la gestión de residuos sólidos mediante la buena disposición de ellos y la promoción de buenas prácticas ambientales en la ciudadanía al manejo de los residuos.	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de rutas de recolección de residuos sólidos a un 80% en el cantón.
	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución proyecto del Centro Tecnológico de Gestión Integral de residuos sólidos del Territorio Norte- Norte para el tratamiento integral de los desechos sólidos.
	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del PLAN MUNICIPAL DE (PMGIRS)?
	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de las propuestas del Plan de Desarrollo. (PDHC) en materia ambiental.
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizadas las tarifas, diversificación de tarifas, actualización de rutas y de bases de datos de usuarios.
	<ul style="list-style-type: none">
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del proyecto de recuperación de residuos sólidos biodegradables mediante la fabricación de compost en los hogares o comunitario <ul style="list-style-type: none"> Implementar campañas mensuales de recolección de residuos no tradicionales.

4.6.8 ÁREA ESTRATÉGICA DE EDUCACIÓN

Políticas
<ol style="list-style-type: none"> Mejora de la infraestructura y equipamiento de los centros educativos. Acceso a nuevas tecnologías y mejoramiento de la enseñanza del inglés (iniciando en la primaria). Mejora de la oferta técnica que integre las necesidades del cantón y sus potencialidades para favorecer el desarrollo productivo y económico de la zona. Instalación de centro educativo de enseñanza superior que ofrezca carreras técnico-profesionales de acuerdo con las necesidades del cantón y para una oferta laboral con mano de obra estacionaria que favorezca a las personas habitantes del cantón.

OBJETIVO GENERAL: Fortalecer la oferta educativa del cantón en los diferentes niveles educativos, incluyendo la enseñanza superior a partir de la infraestructura, equipamiento y programas especializados acordes con la realidad y del cantón y que garanticen el acceso de toda la población.

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Priorizadas
Gestionar e invertir en la mejora de condiciones educativas que garanticen el acceso y el fortalecimiento de la calidad en educación, con el fin de crear más y mejores oportunidades de crecimiento personal,	<ul style="list-style-type: none"> Gestión ante las autoridades correspondientes para mejorar de la infraestructura y equipamiento de los centros educativos de primaria y secundaria.
	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la inversión de recursos económicos para fortalecer el Programa de Becas Estudiantiles de la Municipalidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión ante las autoridades correspondientes para la instalación de un Centro de Formación interuniversitario del Territorio Norte - Norte.
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión ante las universidades de carreras que respondan a las necesidades del cantón para que contribuyan con el desarrollo socioeconómico de los ciudadanos.
	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a nuevas tecnologías y mejoramiento de la enseñanza del inglés (iniciando en la primaria).
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la profesionalización de la Unidad de Gestión Socioeducativa de la Municipalidad.

familiar y profesional con alto impacto en el cantón.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de la existencia de programas de intercambios educativos internacionales existentes para jóvenes estudiantes, entre ellos con la mancomunidad de la Ribera Alta de Valencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar apoyando a los jóvenes que se encuentran pendientes de aprobar el Bachillerato de Educación Diversificada mediante el pago de tutores, desde la Unidad Socioeducativa de la Municipalidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento y seguimiento a los Proyectos presentados por el Comité Cantonal de la Persona Joven CCPJ.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de un diagnóstico para la identificación de las necesidades de la fuerza laboral de la zona y coordinar con los centros de capacitación para su respectiva formación de la competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión política y administrativa para el seguimiento de apertura de centros educativos con orden sanitaria.

4.6.9 ÁREA ESTRATÉGICA DE SALUD

Políticas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de la infraestructura y equipamiento de los centros de salud (EBAIS y Hospital de Upala). 2. Construcción de nuevos centros de atención de la salud (EBAIS). 3. Mejoras en los diferentes servicios de atención de la salud. 4. Dotación de personal profesional capacitado para la prevención y atención de la salud. 5. Inclusión de especialidades médicas para la prevención y atención de la salud en el Hospital de Upala (ortopedia, cirugía, anestesiología, oftalmología, ginecología). 6. Ampliación de horarios de atención en las comunidades, mediante los servicios de los EBAIS. 7. Campañas de prevención de la salud.

Objetivo general: Promover acciones y actividades de manera articulada que mejoren la infraestructura y el acceso a los servicios, la prevención y la promoción de salud desde un ámbito físico, mental y emocional de las personas.

Objetivos Específicos	Líneas de Acción Priorizadas
Implementar mecanismos de prevención y atención de la salud con programas integrales e infraestructura adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con el Hospital de Upala para la mejora de la infraestructura y equipamiento de los centros de salud (EBAIS y Hospital de Upala).
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la creación de un Centro de Atención Integral para el cuidado de los habitantes de calle y personas con problemas de adicción.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de apoyo conjunta a las Juntas de Salud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con las entidades responsables para la realización de las Ferias de la Salud en todos los distritos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleciendo del hospital de Upala con más especialidades para que brinden un servicio de calidad: ortopedia, oftalmología. Otras.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el Consejo Cantonal de Coordinación interinstitucional (CCCI), campañas de promoción y prevención de la salud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en infraestructura y equipamiento a los diferentes comités y asociaciones que promuevan la salud de la población del cantón de Upala.

4.6.10 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
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.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Plan Vial Cantonal conservación y desarrollo 2020- 2024
	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación y mejoramiento de los caminos intercantonales, cantonales, distritales y zonales con mayor IVTS y TDP.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de infraestructura vial cantonal vinculada con la dinámica productiva de los servicios turísticos de Upala.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y mejoramiento de las calles asfaltadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de las condiciones de seguridad en los caminos con mayor IVTS y TPD
	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de Rutas alternas de salida de Upala para mejorar la Movilidad Urbana con enfoque de Gestión del Riesgo y de desarrollo empresarial
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y tramitar fuentes de extracción de materiales temporales y permanentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de la UTGV y elaboración de manuales de procedimientos y reglamentos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de personal para mejora de habilidades blandas y habilidades técnicas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Georeferenciar caminos y mantener mapas actualizados de la red vial según su estado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la Unidad Técnica de Gestión Vial en cuanto a dotación de más maquinaria para la realización de los trabajos que a ellos les corresponde.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión política y administrativa para la apertura de la oficina de COSEVI Y DEKRA en Upala.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la Ley 7600 para el acceso de las personas con discapacidad a los locales públicos y privados y en las vías públicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de un inventario de caminos y puentes con su respectiva codificación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento de la infraestructura vial para mejorar el tránsito y la movilidad humana. 	

Objetivos Específicos	Líneas de acción
	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de Rutas alternas de salida de Upala para mejorar la Movilidad Urbana con enfoque de Gestión del Riesgo y de desarrollo empresarial.

4.6.11 ÁREA ESTRATÉGICA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA LOCAL

OBJETIVO GENERAL: Promover actividades que fortalezcan la participación ciudadana y democrática para el empoderamiento en la toma de decisiones del Cantón.

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
<p>Promover actividades que fortalezcan la participación ciudadana y la democrática para el empoderamiento de las personas en la toma de decisiones del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la participación ciudadana en cuanto a compartir propuestas para mejorar el desarrollo humano del cantón
	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de mesas de trabajo por medio de síndicos y concejos de distrito para analizar las necesidades de cada comunidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sesiones de trabajo en las comunidades para dar a conocer la función municipal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos participativos en conjunto con los Concejos de Distrito
	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas
	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones vía Web
	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones en Facebook
	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la participación ciudadana de los Concejos de Distrito en el ámbito comunitario y cantonal

5.6.12 AREA MOVILIDAD HUMANA E INTEGRACIÓN

Políticas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Intervención oportuna para la detección y detención de trata y tráfico de personas. 2. Construcción de una Aduana en la comunidad fronteriza de México de Upala, en el Distrito Las Delicias. 3. Respeto a los derechos humanos de las personas migrantes. 4. Acceso a servicios institucionales y a la educación.

<p>Objetivo general: Coordinar con las instituciones de Gobierno, para atender los procesos migratorios y solventar la problemática de algunos ciudadanos con un estatus de arraigo territorial.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORIZADAS
<p>Fortalecer la acción interinstitucional, organizativa y ciudadana para la adecuada atención de las personas migrantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a servicios institucionales y a la educación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con agencias, instituciones y ONGs para apoyar de forma integral a la población migrante.
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con las gestiones de la construcción de un paso de frontera y una oficina de registro migratorio en la comunidad fronteriza Upala México.
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con ONGs e instituciones públicas que se dedican al trámite de regularización de personas migrantes y refugiadas en el cantón
	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de una oficina de gestión migratoria en Upala Centro, para atender a las personas que desean regularizar su estatus migratorio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de información dirigidas a las personas migrantes que habitan centros urbanos y comunidades alejadas, sobre tramitología, derechos humanos y acceso a servicios públicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión con autoridades competentes para la intervención oportuna para la detección y detención de trata y tráfico de personas.
<p>Contribuir a la integración social, cultural y laboral de las personas migrantes a la comunidad de Upala, mediante la implementación de la Política Municipal de Movilidad Humana 2024 - 2033</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la integración social y local de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia a través de estrategias y acciones de instituciones públicas, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil que tienen presencia en el cantón de Upala
	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del acceso a los servicios de salud de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia en el cantón de Upala mediante la coordinación e información entre instituciones públicas y del sector salud, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la integración laboral, económica y de respeto a los derechos laborales de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia en el cantón de Upala para mejorar sus condiciones de vida
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la protección de las personas migrantes, refugiadas, solicitantes de refugio, apátridas y en riesgo de apatridia, asegurando el cumplimiento de los derechos humanos de esta población en el cantón.
	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la gobernanza migratoria local para una buena gestión liderada por la Municipalidad de Upala con el apoyo de la Mesa de Movilidad Humana del CCCI del cantón.

