



MUNICIPALIDAD

**Santa Ana**

Plan Estratégico  
2018-2022



## Contenido

Presentación.....	2
Introducción .....	4
A. Naturaleza Metodología.....	5
A. Diagnóstico Organizacional .....	7
Análisis del FODA .....	9
Fortalezas:.....	9
Debilidades: .....	10
Oportunidades: .....	11
Amenazas: .....	11
A. Marco Estratégico.....	11
Misión.....	12
Visión.....	12
Valores:.....	12
B. Políticas Institucionales.....	13
1. Desarrollo humano .....	13
2. Desarrollo Económico Local .....	13
3. Servicios públicos .....	13
4. Ambiente y gestión de riesgo.....	13
5. Ordenamiento del Territorio .....	14
6. Seguridad Ciudadana .....	14
7. Infraestructura y equipamiento .....	14
8. Desarrollo Institucional.....	14
C. Estrategia Institucional.....	14
Ejes y objetivos estratégicos .....	16
D. Definición de los factores críticos de éxito para cumplir el plan.....	17
Operativización del Plan.....	18
7. Seguimiento y Evaluación del Plan .....	19
8. Estructura Administrativa .....	21
A. Plan Estratégico .....	23

## Presentación

Toda organización pública y privada enfoca sus esfuerzos en direccionar sus acciones a futuro, en esta perspectiva la planificación estratégica es el factor crítico de éxito que utilizan los niveles directivos y gerenciales para el cumplimiento de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Estos procesos deben establecer los productos o metas en el tiempo, el espacio, los medios y los recursos tanto económicos como humanos que dispone para la puesta en marcha del plan.

En este sentido, la planificación estratégica debe alinear los diferentes intereses para lograr los resultados esperados. Es fundamental definir el estado de la cuestión de lo que se va a realizar sin dejar de lado la amplitud a utilizar, que es lo estratégico, lo táctico y lo operativo que deben estar al unísono.

La importancia del plan se define en la medida que permite anticiparse a los posibles cambios no previstos, disminuir los riesgos, los problemas y sobre pasar de manera planificada nuevos retos.

En el proceso de la estructuración del plan se debe considerar la información existente, sobre la base de la realidad, considerando así, las debilidades y amenazas del entorno identificar las oportunidades y fortalezas y como potenciarlas.

El presente plan estratégico parte de la situación real de la Municipalidad de Santa Ana, prioridades y proyectos en cada una de las gestorías o áreas estratégicas, así como jefaturas, que integran el quehacer Municipal, con proyectos alineados en función de una planificación institucional participativa.

Para lograr lo antes mencionado se debe tener identificado:

- La incidencia del proceso administrativo como un todo y siendo la base del planeamiento de la organización.
- La cobertura de lo planeado y el tiempo.
- Como se aborda el corto, mediano y largo plazo en ese proceso
- Visión, misión y valores: viables y reales para la organización
- Objetivos estratégicos, metas, políticas y normas institucionales
- Presentación de la propuesta estratégica
- Factores de éxito
- Gestión del plan y seguimiento

Finalmente es clave para la toma de decisiones que exista compromiso de todos los actores de la organización, quienes deben conocer el plan. Los entes gerenciales deben ser quienes puedan conciliar las diferencias, aplicar los cambios en la fase operativa y además vigilan el curso correcto hacia la meta planteada en el tiempo. Es conveniente que exista una correcta congruencia entre lo que se propone y lo que se ejecuta para el cumplimiento máximo de la eficacia y eficiencia.

## Introducción

El Plan Estratégico de la Municipalidad de Santa Ana 2018-2022 facilita que las distintas instancias de la institución articulen esfuerzos y sus recursos orientados a propósitos comunes y del colectivo.

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

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

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

Además es importante resaltar que para su implementación se debe contar con el compromiso de los colaboradores, que además deben tener una visión compartida de este instrumento, contar con la concertación, la voluntad política y administrativa para que el Gobierno Local pueda ejecutar este tipo de iniciativas, en pro de un desarrollo local integral, esto implica que las acciones operativas deben estar alineadas con las propuestas del plan de desarrollo cantonal.

## A. Naturaleza Metodología

La Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS) de la Universidad Nacional de Costa Rica, orientó y asesoró el proceso para la formulación del Plan Estratégico de la Municipalidad de Santa Ana (Plan de mediano institucional). La EPPS tiene una experiencia de más de treinta y cinco años en el desarrollo de temas de desarrollo local, social, económico en organizaciones públicas y privadas.

El proceso consistió en coordinar acciones de carácter participativo por medio de una serie de instrumentos y ejercicios metodológicos, con el fin de empoderar a los participantes sobre la naturaleza de construcción de este tipo de herramienta; además uno de los fines de la participación es fortalecer las capacidades de análisis que permitan un pensamiento crítico para formular sus propias estrategias institucionales con una visión compartida que integre y dirija los recursos hacia el logro de los objetivos institucionales.

Metodológicamente el proceso de formulación se fundamentó específicamente en la participación de los responsables de los Procesos Institucionales y de las Áreas de Gestión de la Municipalidad, así como de algunos colaboradores de cada una de estas instancias.

En un primer momento, los facilitadores inician con una exposición de datos cantonales y regionales para visualizar la situación cantonal, esto con el objetivo de ir construyendo una visión sobre el cantón que se desea. Seguidamente, en sesiones de trabajo se formula y valida el FODA institucional y con dicha información se pasa al diseño del Marco Filosófico y su validación.

Con el insumo anterior, se se da inicio al proceso metodológico del CMI (Cuadro de Mando Integral), donde se define los factores críticos de éxito de la de la Misión y Visión más conocido como su ADN, esto con el fin de garantizar su cumplimiento en el plan. A este análisis se une la priorización del FODA y el diseño de los

factores críticos de éxitos del plan, seguidamente se pasa a la construcción de la Matriz del CMI a partir de los factores críticos de éxito ya enunciados y se formulan los objetivos estratégicos, metas, indicadores y matriz de programación.

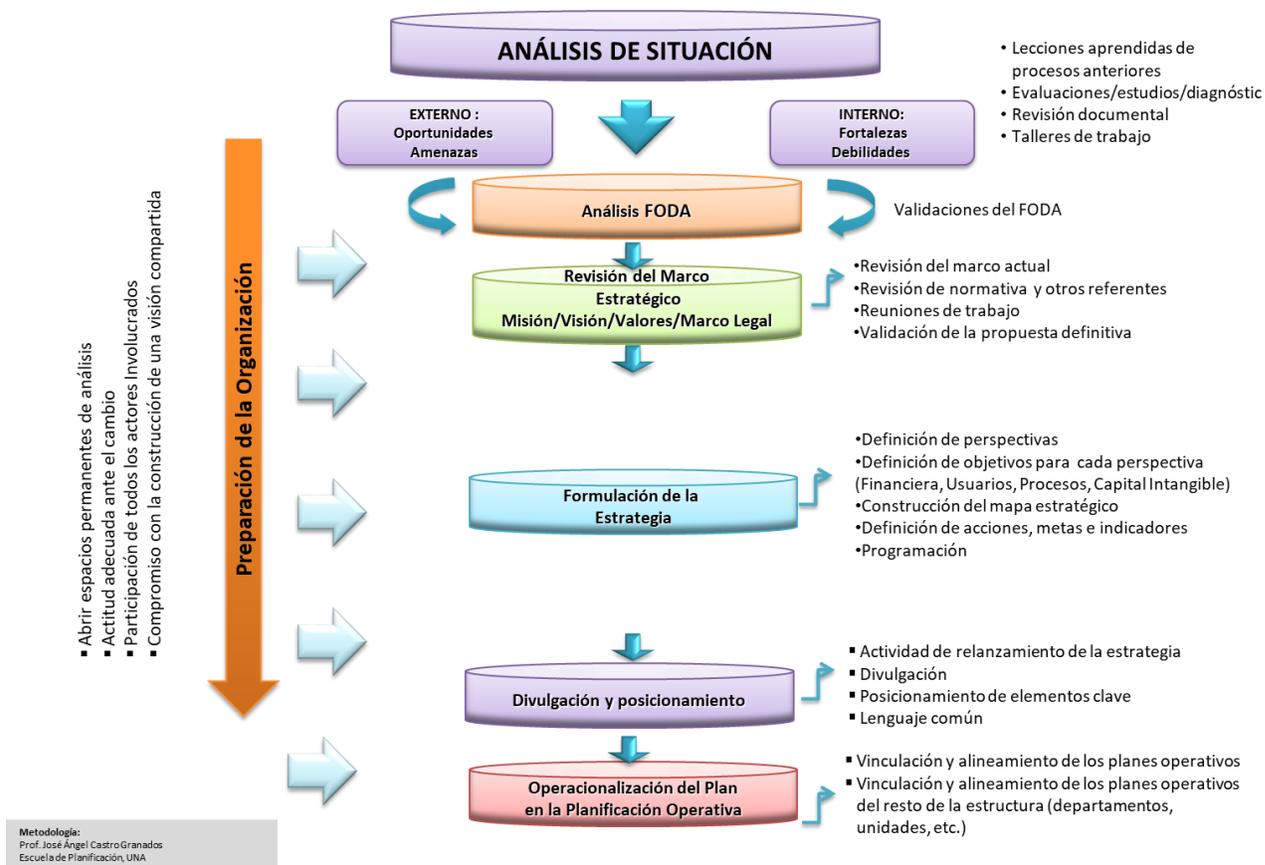
Adicionalmente, se debe aclarar que como apéndice al PEM se presenta una matriz en Excel donde se aborda la programación a partir de los ejes definidos por el quehacer institucional, donde se define las acciones estratégicas a corto (1 año), Mediano (3 años) y largo plazo (5 años).

Por otra parte, identificados los temas más importantes se pasa a la revisión de leyes, instrumentos de planificación y normativas que rigen la Gestión Municipal. Dentro de la documentación consultada se encuentra:

- Ley 7794 Código Municipal
- Plan Estratégico 2011-2016
- Plan Regulador
- Plan Quinquenal de gestión vial
- Plan de Gobierno del Alcalde
- Plan de Desarrollo Humano Cantonal
- Lineamientos para la Planificación del Desarrollo Local por la Contraloría General de la Republica.
- Talleres Distritales
- Taller con Empresarios
- Taller con Instituciones Publicas

Un factor importante para el proceso del plan estratégico es contar con una estrategia de divulgación y posicionamiento, para ello se deben coordinar actividades para su relanzamiento. Pensar en los diferentes medios de divulgación, así como los elementos clave del plan como factor crítico de éxito, con un lenguaje común y sencillo.

Ilustración 1: Proceso de Formulación de Plan Estratégico  
Municipalidad de Santa Ana 2018-2022



## A. Diagnóstico Organizacional

En este apartado se explica cómo se desarrolló el proceso de construcción del diagnóstico de la Municipalidad de Santa Ana, para formular el Plan Estratégico Municipal, para el cual se utilizó información interna y externa al Gobierno Local.

Sobre este particular, se realizaron tres talleres en el EMAI con una participación aproximada de 20 personas por taller (ver listas de asistencia en el documento de anexos). La primera sesión trató sobre generar pensamiento estratégico, donde se inició con la presentación de datos cantonales para visualizar la situación de desarrollo de Santa Ana en la región y a nivel país; el objetivo de esta actividad fue

el de analizar estratégicamente a este cantón y cómo se quiere visualizarlo a futuro.

En la segunda sesión de trabajo se inició con el análisis FODA, en el cual los participantes reflexionaron sobre datos preliminares del diagnóstico cantonal, vinculados al nuevo Plan de Desarrollo Cantonal (2018-2028). Sobre estos datos se analizaron los problemas prioritarios identificados en los distritos y se analizó en conjunto con el equipo de trabajo de la Municipalidad la información referente a lecciones aprendidas sobre el quehacer de sus competencias diarias, desde la perspectiva de cada uno de sus departamentos.

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

Adicionalmente, entre las actividades complementarias más relevantes ejecutadas en este proceso se pueden citar: revisión documental de los instrumentos de planificación del gobierno local, resultado de talleres de los jefes de las áreas de gestión, instituciones, empresarios y habitantes de cada uno de los distritos, así como el análisis de leyes y normativas vinculadas a la gestión municipal.

Es importante mencionar que el equipo de asesores y académicos de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional, desarrolló sesiones de trabajo para la revisión y reflexión académica, las cuales permitieron comprender, sistematizar y proponer factores que se presentan a continuación.

## Análisis del FODA

Metodológicamente el FODA se ha aplicado de forma colectiva con los participantes en los talleres, donde se han citado elementos internos y externos del gobierno local; asimismo, con la ayuda de esta herramienta se logró priorizar dichos factores y en conjunto con ellos se valoró la capacidad organizacional para enfrentar el ambiente y cumplir el logro de la misión del gobierno local.

Entre los factores positivos u oportunidades de mayor incidencia se encontraron temas vinculados a usuarios, capital intangible, procesos internos y financieros; esto visualizado a partir del criterio de los asistentes a los talleres, según el impacto interno y externo que genera la Municipalidad, donde se identifican ejes estratégicos preestablecidos así como algunos nuevos desde una perspectiva vinculada al desarrollo institucional, infraestructura y equipamiento cantonal, seguridad ciudadana y cultura de paz, ordenamiento territorial, ambiente y gestión de riesgo, servicios públicos, desarrollo económico local y desarrollo social y humano.

A continuación se presenta el FODA institucional.

### Fortalezas:

- Capital Humano con el perfil profesional idóneo
- Buena Estructura Organizacional
- Facilidades tecnológicas en información y pago de servicios.
- Sólida posición económica.
- Buena imagen del Cantón: se ha logrado estar entre las primeras municipalidades del país
- Prestación de servicios públicos eficientes y eficaces
- Se promueve el arte, la cultura y el deporte y cuenta con los recursos necesarios
- Área social consolidada
- Se cuenta con Plan Regulador

### Debilidades:

- Falta reforzar el trabajo en equipo
- Infraestructura actual del edificio municipal es insuficiente para albergar todo el equipo de trabajo de la institución.
- Inestabilidad e ineficiencia en algunas de las plataformas electrónicas utilizadas.
- Sistema Financiero Contable ha requerido de adaptación de todos los procesos generando retrasos en la incorporación de la información.
- Algunos Procesos establecen horarios de atención al público limitando los servicios por falta de recurso humano (Procesos unipersonales).
- Se debe agilizar los procesos de compras, licitación, adquisición de equipos.
- Se debe mejorar la comunicación hacia los funcionarios de las acciones institucionales.
- Plan Regulador genera pérdida de inversión por falta de actualización.
- En ocasiones cuando una persona se incapacitada no hay un relevo oportuno.
- Falta de planificación en los Proyectos Comunales y deficiente formulación de los mismos. Se debe reforzar la capacitación comunitaria.
- Ocasionalmente existe pérdida de procesos judiciales relevantes.
- Dificultad para el seguimiento en la ejecución por falta de un modelo de presupuesto por centro de costos con relación al PAO.
- Escaza Planificación Urbana.
- Falta de información al ciudadano sobre el actuar municipal.
- Ocasionalmente se han perdido los respaldos de información, redes informáticas e impresoras.

### Oportunidades:

- Alianzas estratégicas con diferentes instituciones y empresas en el contexto de desarrollo local
- Alto desarrollo comercial por ubicación geográfica estratégica.
- Existencia de potencial de la zona sur como destino turístico
- Desarrollo Inmobiliario en crecimiento
- Reconocimiento del cantón por su vocación artística

### Amenazas:

- Crecimiento no controlado del tránsito vehicular.
- Se debe mejorar la oferta de transporte público.
- Mala coordinación interinstitucional en el seguimiento de acciones.
- Crecimiento de los índices delictivos en el cantón.
- Evasión de tributos y tasas en los servicios.
- Paralización de proyectos por desconocimiento o información.
- Cambios en la normativa jurídica.
- Deslizamientos naturales.
- Influencia política en decisiones técnicas, priorizando los proyectos de inversión y mantenimiento.
- Escasa participación ciudadana.
- Crecimiento urbano en áreas silvestres protegidas.
- Trabas en la toma de decisiones por dependencia del Concejo Municipal, debido a la legislación.

## A. Marco Estratégico

Considerando el marco normativo de los Gobiernos Locales, la Municipalidad de Santa Ana ha propuesto en su Misión su propósito y razón de ser, esta será la que oriente el proceso de toma de decisiones, que motive la participación, integración y

compromiso de sus colaboradores y que oriente sus conductas para el cumplimiento de sus objetivos.

Con respecto a la Visión, ésta declara la posición futura de la Municipalidad o su imagen de éxito que se ha construido con las aspiraciones y la participación de los involucrados de este Gobierno Local.

## Misión

La Municipalidad de Santa Ana promueve el bienestar de su población generando valor público por medio de inversión y prestación de servicios sostenibles.

## Visión

Ser un Gobierno Local innovador que brinda las mejores oportunidades para vivir e invertir con servicios sostenibles.

## Valores:



**Calidad:** Colaboradores comprometidos por el desarrollo y la mejora continua de los procesos y servicios municipales.



**Trabajo en equipo:** Es la ayuda mutua entre dos personas o departamentos, es donde se cooperan y colaboran entre sí para lograr las objetivos propuestas.



**Transparencia:** Cuando el manejo de los recursos y la ejecución de proyectos se realiza de forma clara, veraz y oportuna; generando confianza en los usuarios y las comunidades.



**Inclusión:** Permite la mejora y la generación de oportunidades de acceso en igualdad de condiciones para las personas.



**Compromiso:** Brindar bienes y servicios de manera oportuna, atendiendo las necesidades e intereses de los usuarios municipales.

## B. Políticas Institucionales

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las organizaciones utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus colaboradores tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen el marco estratégico de la organización. En este caso para cada uno de los ejes estratégicos se formula una política.

### 1. Desarrollo humano

Generar oportunidades a partir de programas de desarrollo humano para el bienestar de la ciudadanía, facilitando espacios de participación inclusiva y equitativa para la prevención, mitigación y vulnerabilidad socioeconómico.

### 2. Desarrollo Económico Local

Fomentar las capacidades y competencias en la población de Santa Ana en emprendedurismo, de manera que favorezca el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social.

### 3. Servicios públicos

Brindar a los usuarios servicios ágiles y oportunos que permitan satisfacer sus necesidades, mediante la mejora continua.

### 4. Ambiente y gestión de riesgo

Implementar acciones de gestión ambiental orientadas a fomentar la protección del ambiente y la generación de estilos de vida sostenibles.

## 5. Ordenamiento del Territorio

Implementar un ordenamiento territorial que sea sostenible, asegurando la disponibilidad de recursos y acorde con las necesidades de la población y del desarrollo del cantón.

## 6. Seguridad Ciudadana

Reducir la incidencia delictiva en el cantón, a partir de la coordinación interinstitucional, la tecnología, la organización comunal y capacitación ciudadana.

## 7. Infraestructura y equipamiento

Agregar valor a la infraestructura comunal, a partir de la inversión en construcción, mantenimiento y equipamiento de obras civiles y viales del carácter público.

## 8. Desarrollo Institucional

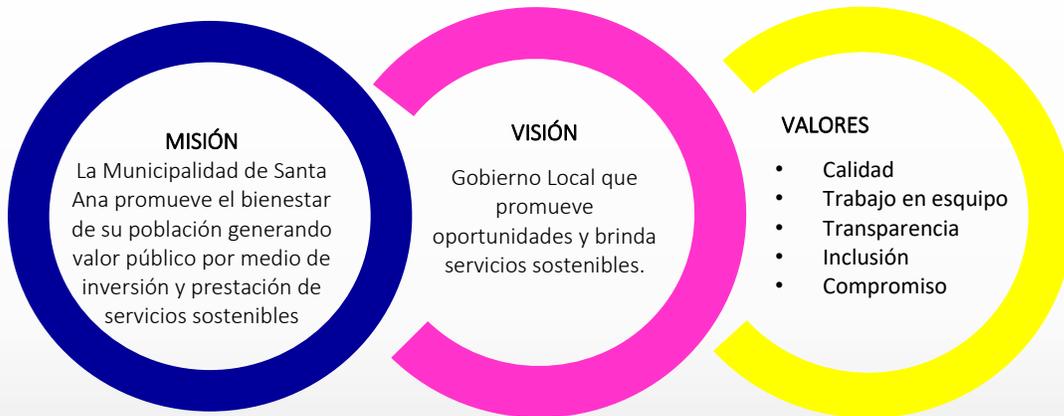
Potenciar las capacidades y competencias del capital humano de la institución, para la prestación de los servicios de acuerdo a los intereses de la comunidad.

## C. Estrategia Institucional.

Uno de los principales retos de la presente estrategia, es trascender la planificación de corto y mediano plazo y que la Municipalidad de Santa Ana cuente con una visión compartida de largo plazo.

El futuro de Santa Ana se visualiza mediante una gestión estratégica con un accionar ético, planificado y sistémico, con elementos de efectividad, innovación, creatividad y transparencia, apoyado en ocho perspectivas estratégicas:

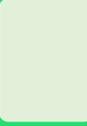
## Mapa Estratégico



### EJES ESTRATEGICOS

1. Desarrollo Humano
2. Desarrollo Económico y Local
3. Servicios Públicos
4. Ambiente
5. Ordenamiento del Territorio
6. Seguridad Ciudadana
7. Infraestructura y equipamiento cantonal
8. Desarrollo Institucional

## Ejes y objetivos estratégicos

	<p><b>Desarrollo humano</b></p> <p>Lograr procesos de gestión municipal con participación ciudadana de manera inclusiva y equitativa Generar capacidades para optimizar las oportunidades de desarrollo personal y el bienestar de la población del cantón con énfasis en grupos socialmente vulnerables.</p>
	<p><b>Desarrollo económico local</b></p> <p>Mejorar la generación y la utilización de recursos en el cantón, mediante la promoción del emprendedurismo y empleabilidad</p>
	<p><b>Servicios públicos</b></p> <p>Brindar a los usuarios servicios accesibles y oportunos</p>
	<p><b>Ambiente</b></p> <p>Fortalecer y dar seguimiento a las acciones para la recuperación de las cuencas de los ríos del cantón Recupera los espacios públicos Mantener el galardón de Bandera Azul Fortalecer el Plan de Gestión Integral de Residuos</p>
	<p><b>Ordenamiento territorial</b></p> <p>Plan Regulador actualizado y en cumplimiento Diseñar una estrategia de planificación urbana que refuerce la identidad de la población con el cantón</p>
	<p><b>Seguridad ciudadana</b></p> <p>Empoderar a la comunidad por medio de la organización y comunicación para generar procesos preventivos (la seguridad cuestión de todos) Gestionar integralmente los riesgos a desastres y emergencias en el cantón, producidos por condiciones de vulnerabilidad y amenazas de origen natural, antropogénico o socio natural. Resolución Alternativa de Conflictos por medio de Casa de Paz</p>
	<p><b>Infraestructura y Equipamiento cantonal</b></p> <p>Aumentar la capacidad de la red vial aumentando las rutas internas intercantonales Contar con instalaciones aptas para el funcionamiento adecuado de la Municipalidad Mejorar las condiciones de vialidad del cantón Consolidar una cultura organizacional que promueve la innovación de procesos operativos y en la gestión administrativa</p>
	<p><b>Desarrollo institucional</b></p> <p>Aumentar los ingresos provenientes de nuevas fuentes Aumentar los ingresos por mejora en la recaudación Mejorar los ingresos provenientes de la recuperación de la mora de los diferentes tributos Transparencia y Rendición de Cuentas Consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia sin afectar la calidad de los servicios Optimizar el Capital relacional/coordinación interinstitucional y alianzas estratégicas Gestión integral de talento humano y salud ocupacional Disponer de sistemas de comunicación e información oportuna que atienda las necesidades institucionales y del usuario que facilite la realimentación en los procesos Consolidar los procesos de planificación, seguimiento, evaluación y mejora Gestión Institucional Administrativa</p>

## D. Definición de los factores críticos de éxito para cumplir el plan.

Para cumplir con el objetivo de ejecutar las acciones plasmadas en el Plan Estratégico Municipal, se identifican los factores críticos de éxito, con el fin de darles viabilidad a las acciones consideradas.

Mediante los talleres participativos, los colaboradores de la Municipalidad determinaron los siguientes factores críticos de éxito.

- Contribuir con el bienestar de su población
- Generación de valor público
- Servicios sostenibles
- Adecuada gestión de recursos
- Promover y realizar inversión
- Brindar las mejores oportunidades
- Brindar servicios sostenibles
- Brindar servicios innovadores
- Mejores condiciones para vivir
- Servicios a los usuarios accesibles y oportunos
- Gestión de talento humano
- Plan Regulador vigente y en cumplimiento
- Solvencia económica
- Sistemas de comunicación e información que apoyen la estrategia
- Sistema de planificación consolidado
- Trabajo Comunal y Desarrollo social
- Desarrollo inmobiliario planificado y en armonía con la naturaleza
- Infraestructura apta para la prestación de servicios y seguridad humana
- Infraestructura vial y transporte público
- Capital Relacional / Coordinación interinstitucional y alianzas estratégicas
- Gestión de riesgo y capacidad de respuesta ante emergencias
- Proyectos de inversión que responda a criterios técnicos

- Gestión ambiental

Es importante aclarar que los Factores Críticos de Éxito se visualizan en la matriz del Excel del CMI, acá se puede visualizar el vínculo es estos con los objetivos estratégicos.

## Operativización del Plan

La mayor parte de las organizaciones cuentan con un plan estratégico. Contar con un plan, es un paso fundamental para trascender de una realidad, a un futuro organizacional deseado. No obstante, el solo hecho de contar con él, no es garantía de su ejecución. Según estudios realizados en el contexto internacional<sup>1</sup>, solo la tercera parte de las empresas que han formulado un plan estratégico logran resultados significativos en su implementación.

El presente plan, sugiere grandes retos para su ejecución. Se requiere de un gran esfuerzo de coordinación y voluntad política y técnica entre los involucrados para lograr los beneficios para los usuarios del cantón. Al fortalecer las capacidades institucionales de la municipalidad de Santa Ana para el logro de sus objetivos, los usuarios en general se verán beneficiados.

Sin embargo, la implementación de esta estrategia debe verse como un proceso gradual y que pueda superar el mediano plazo. Las expectativas exageradas en cuanto a los resultados inmediatos pueden traer consigo desmotivación y una actitud adversa ante el plan.

Para asegurar el proceso de implementación de forma gradual, coherente e integral, se ha ideado una estrategia de implementación en donde la participación

---

<sup>1</sup>Strategic Performance Measurement & Management Business Intelligence Renaissance Worldwide 1999

de los actores-: usuarios, políticos, administrativos y técnicos-operativos, será un factor clave.

En primera instancia, se propone la conformación de una Comisión de alto nivel, integrada por representantes de cada proceso sustantivo. Esta comisión estaría coordinada por miembros de la Alcaldía y Direcciones y técnicos idóneos. El propósito de esta comisión sería la de coordinar la implementación y seguimiento global del Plan Estratégico de la Municipalidad de Santa Ana.

Adicionalmente, se estarían conformando otras comisiones más especializadas en cada uno de los ejes estratégicos, encargadas de coordinar el proceso de implementación de las estrategias y dar el seguimiento adecuado para realizar los ajustes necesarios. Entre las acciones más importantes está la de asegurar que los planes de cada proceso estén alineados al plan general y monitorear el grado de avance en la implementación del mismo.

## 7. Seguimiento y Evaluación del Plan

En el proceso de implementación, las circunstancias del plan se transforman, los actores cambian y adquieren nuevas posiciones y capacidades, surgen nuevas oportunidades y amenazas y el ambiente organizacional se manifiesta de múltiples maneras a favor y en contra del mismo. Es por esta razón que el adecuado monitoreo y la realización de evaluaciones son imprescindibles para hacer los ajustes necesarios al proceso, a los involucrados e inclusive hasta al mismo plan.

Como se mencionó en la estrategia de operativización, las comisiones coordinadoras, serán un apoyo en todo momento para facilitar y promover la implementación de las diferentes acciones establecidas, pero también para gestionar la información necesaria que permita conocer el grado de avance en

la implementación, las dificultades que se presentan y el requerimiento de acciones de ajustes al proceso.

Para facilitar la implementación, el monitoreo y el control, se ha construido un cuadro de mando integral y una herramienta automatizada, la cual contiene cada una de las acciones establecidas, sus indicadores y el plazo establecido. Esta herramienta ofrece un conjunto de tablas y gráficos que facilitan la comprensión y el análisis del grado de implementación del plan.

Cada seis meses se estarán realizando un informe general del grado de avance y cada fin de año se realizará una evaluación que incluya no solo el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para el periodo, sino que adicionalmente se pueda determinar el nivel de participación e involucramiento, los logros y resultados y el grado de vinculación de los planes institucionales a la estratégica general.

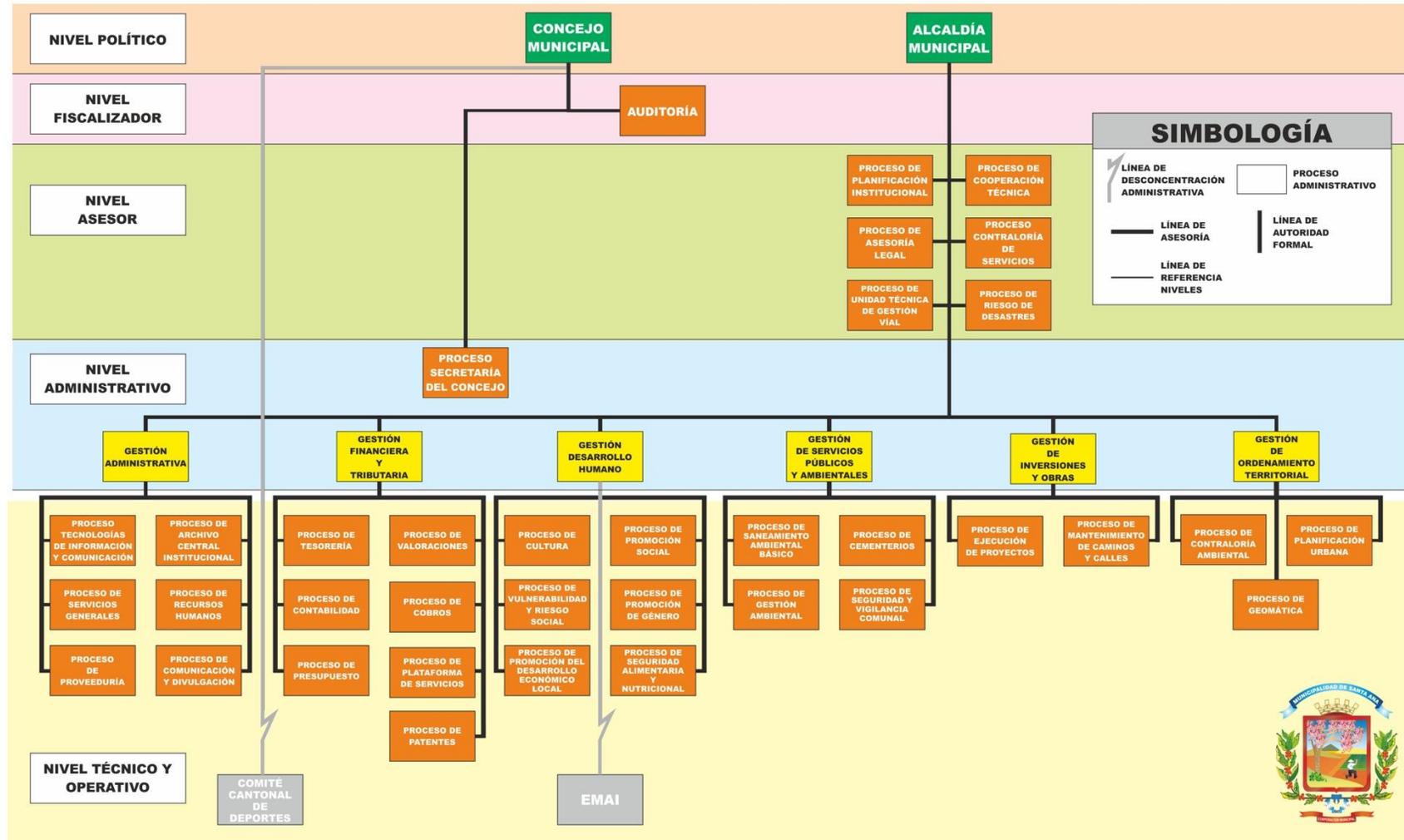
A medio periodo (2020) se realizará una evaluación más exhaustiva del plan para determinar el impacto que ha ido generando, la pertinencia o no de cada una de las acciones y ofrecer las modificaciones necesarias al plan para que éste se encuentre totalmente vigente a la realidad y las necesidades organizacionales y sus beneficiarios.

Por último, al finalizar el plazo establecido en esta estrategia, se estará realizando una evaluación integral de los logros alcanzados y el impacto que ha generado en los grupos beneficiarios, así como las colusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas que sirvan de insumos para futuros procesos de planificación.

## 8. Estructura Administrativa

Seguidamente se presenta la estructura administrativa de la Municipalidad de Santa Ana, donde es importante indicar que en esencia este Gobierno Local podrá articular este plan con la actual estructura organizativa, no obstante, se debe tener presente que existen algunas acciones estratégicas que se han considerado en este plan y que para su ejecución estas deben formalizarse dentro de esta estructura o en su efecto la coordinación con otras organizaciones del cantón, entre estos temas se pueden considerar: Cultura de Paz, Adulto Mayor, Niñez y Adolescencia, así como el tema de Nutrición, ambiente, gestión del riesgo y bienestar animal.

# ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA ANA



## E. Plan Estratégico

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

**Eje estratégico 1: Desarrollo humano**

**Política:** Generar oportunidades a partir de programas de desarrollo humano para el bienestar de la ciudadanía, facilitando espacios de participación inclusiva y equitativa para la prevención, mitigación y vulnerabilidad socioeconómico.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador	
1.1. Lograr procesos de gestión municipal con participación ciudadana de manera inclusiva y equitativa	1.1.2. Promoción social para garantizar la participación ciudadana en los procesos	Al menos un 80% de la población con percepción positiva en cuanto a participación ciudadana en los procesos	Porcentaje de la población con percepción positiva de la participación ciudadana en los procesos	
	1.1.3. Creación un procedimiento que permita canalizar y priorizar la toma de decisiones basados en la información generada por los usuarios	Crear un procedimiento que permita canalizar y priorizar la toma de decisiones basados en la información generada por los usuarios	Procedimiento creado	
	1.1.4. Producción de Campañas educativas por medio de material audiovisual que se transmita en la municipalidad y en los centros educativos en el programa de educación cívica.	Producir al menos 1 Campaña educativa por año	Campañas Transmitida en la Municipalidad en Plataforma de servicios.	Cantidad de campañas educativas producidas
		Una Campañas por año, incluida en el programa de educación cívica de centros educativos por año, coordinada con la Dirección Regional del MEP		Campaña Transmitida en la Municipalidad en Plataforma de Servicio
				Cantidad de campañas incluida en el programa de educación cívica
		Al menos 5 centros educativos por año		Número de centros educativos por año en los que se desarrolló el programa de educación cívica
1.1.5. Capacitaciones para sensibilizar a los usuarios sobre su responsabilidad, deberes y derechos del municipio	Al menos 1 proceso al año por distrito de capacitación y sensibilización a los usuarios sobre su responsabilidad, deberes y derechos.		Números de distritos en los que se implementará el proceso de capacitación y sensibilización a los usuarios sobre su responsabilidad, deberes y derechos por año	

	1.1.6.Creación de una campaña de divulgación de información sobre los resultados de la gestión municipal orientada a toda la ciudadanía santañena	Al menos dos campañas de divulgación de información anuales.	Cantidad de campañas de información.
1.2.Generar capacidades para optimizar las oportunidades de desarrollo personal y el bienestar de la población del cantón con énfasis en grupos socialmente vulnerables.	1.2.1.Atraer recursos para la implementación de programas de ayuda social dirigidas a la población adulta mayor en condición de vulnerabilidad.	Brindar asistencia social mediante el Programa de Red de Cuido del Adulto Mayor al menos a 70 adultos mayores por año con recursos provenientes de CONAPAM.	Cantidad de adultos beneficiarios del Programa por año.
		Brindar ayudas por casos de infortunio a las personas adultas mayores que presentan condición de riesgo, mediante el Programa Municipal de Ayudas por infortunio	Cantidad de los casos que califican como beneficiarios del Programa atendidos satisfactoriamente..
		Brindar apoyo técnico a organizaciones que atienden a la población adulta mayor en el Cantón.	Cantidad de solicitudes atendidas / Cantidad de solicitudes recibidas
	1.2.2.Generar alternativas de formación para el envejecimiento activo.	Habilitar al menos 10 cursos libres y oportunidades de esparcimiento por año para la población adulta mayor, mediante el Programa PAIPAM.	Cantidad de cursos libres habilitadas cada año. Cantidad de adultos mayores que forman parte del Programa cada año.
	1.2.3.Generar alternativas de crecimiento y desarrollo para la niñez y adolescencia.	Ratificar el programa Metamorfosis capacitando al menos a 20 jóvenes en robótica por año.	Cantidad de jóvenes capacitados por año en el Programa Cantidad de jóvenes que concluyen el programa completo por año
		Fortalecer el proyecto Santa Ana Crece Leyendo, incrementando el inventario de títulos disponibles y la cantidad de usuarios del proyecto en un 25% al término de 5 años.	Cantidad de usuarios del programa por año Cantidad de libros que conforman el inventario del proyecto por año.
		Atracción de recursos para el desarrollo de proyectos que garanticen el ejercicio de los derechos de la niñez y adolescencia.	Cantidad de recursos externos asignados a proyectos orientados al cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia en el Cantón (CECUDIS, PANI, Santa Ana Cantón Amigo de la Infancia, Comité de la Persona Joven) Cantidad de proyectos ejecutados con recursos externos.
		Implementar el Programa de becas a estudiantes de escasos recursos del Cantón becando al menos 450 estudiantes por año.	Cantidad de niños, niñas y adolescentes becados cada año

		Fortalecer las capacidades de aprendizaje en niños y niñas entre 0 y 12 años mediante el servicio de Sala Infantil.	Cantidad de beneficiarios del programa por año.
1.2.4.Promover acciones de sensibilización, capacitación, empoderamiento para la convivencia equitativa y la reducción de la brecha entre géneros.		Implementar un plan de transversalización de género en el quehacer municipal.	Plan implementado en un 100% al finalizar el quinto año
		Formular e implementar un programa para la prevención, capacitación, sensibilización y atención de la problemática de violencia intrafamiliar.	Programa formulado y puesto en funcionamiento
1.2.5.Generar incidencia en Seguridad Alimentaria Nutricional y derecho humano a la alimentación en el Cantón.		Realizar al menos 3 actividades masivas de sensibilización y capacitación a productores, consumidores y comunidad en general que permita sensibilizar a la población sobre los buenos hábitos de consumo y la producción agrosostenible.	Cantidad de actividades masivas realizadas
		Implementar un programa de capacitación, asesoría y acompañamiento a agricultores y población en general orientado al desarrollo de buenas prácticas agrícolas y consumo sano para la seguridad alimentaria nutricional y el derecho humano a la alimentación en el cantón.	Programa en funcionamiento
		Desarrollo de un mercadito de productos agroecológicos que permita el encadenamiento productivo y la promoción de hábitos de consumo sano y local.	Mercadito en funcionamiento
1.2.6.Promover el acceso de la población a espacios de interacción cultural, promoción de la identidad local e interacción con los referentes culturales locales.		Implementar una agenda cultural anual conformada por al menos 10 actividades feriales diferenciadas ejecutadas en los distritos del Cantón.	Cantidad de actividades realizadas por año
		Contar con al menos 1 espacio físico municipal dirigido exclusivamente a la promoción de las diferentes alternativas culturales organizadas y manifiestas en el cantón (Campo ferial)	Espacio físico habilitado
		Crear una red local interdisciplinaria para el apoyo, conocimiento, promoción e investigación en el ámbito de la producción cultural local de manera coordinada.	Red creada y en funcionamiento.

		Realizar al menos 8 ferias de arte y cultura cantonales por año	Número de ferias realizadas en el cantón
		Realizar 3 actividades culturales al año, dirigidas al rescate de espacios públicos existentes que permitan la interacción y sensibilización de la población.	Cantidad de actividades realizadas por año
	1.2.7.Fortalecer el tejido social cantonal mediante capacitación continua que permita mejorar los niveles de desarrollo local.	Implementar un Programa anual de al menos 12 capacitaciones dirigidas organizaciones, líderes y otros actores comunales que faciliten el desarrollo humano en el Cantón bajo el enfoque de Paz para Santa Ana.	Cantidad de capacitaciones realizadas por año
	1.2.8.Lograr el cumplimiento de las acciones que componen los 5 ejes de la Política de accesibilidad de Municipalidad	Realizar un diagnóstico de la infraestructura pública del Cantón para formular un plan de mejora para el quinquenio.	Diagnóstico realizado Plan formulado y ejecutado en al menos un 75%
		Promover desde el CCCI el cumplimiento de la normativa vigente en materia de discapacidad y aplicable al transporte público, infraestructura y empleo.	Porcentaje de sitios públicos municipales accesible para personas con discapacidad por año 50% del total de aceras cantonales construidas.
		Implementar un Programa de sensibilización e incentivos al sector privado que se caracterice por tener altos niveles de inclusividad.	Cantidad de directrices emitidas en el CCCI para el cumplimiento de la normativa en materia de discapacidad en el cantón.
			Programa implementado
1.2.9.Apoyar e implementar proyectos orientados a la protección animal.		Realizar un censo cantonal sobre animales.	Censo realizado
		Desarrollar al menos dos campaña por año en el Cantón que promuevan la protección animal (capacitación, vacunación, castración, identificación, colocación de chips u otros)	Cantidad de campañas realizadas por año
		Crear al menos un parque para perros en cada distrito del Cantón.	Cantidad de parques para perros en creados en cada distrito.

**Eje estratégico 2:** Desarrollo Económico Local

**Política:** Fomentar las capacidades y competencias en la población de Santa Ana en emprendedurismo, de manera que favorezca el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador
<p>2.1. Mejorar la generación y la utilización de recursos en el cantón, mediante la promoción del emprendedurismo y empleabilidad.</p>	<p>2.1.1. Facilitar la generación de capacidades para el emprendedurismo y empleabilidad en la población del Cantón.</p>	<p>Fortalecer la bolsa de intermediación de empleo mediante la modernización de la plataforma tecnológica y la asignación de recursos para la prestación de servicios de capacitación de los oferentes.</p>	<p>Asignación de un software para el manejo de información del Programa</p>
		<p>Implementar un Programa de formación de personas emprendedores a partir de ideas de negocios, generando al menos 15 emprendimientos por año.</p>	<p>Cantidad de capacitaciones realizadas para los oferentes del Programa</p>
		<p>Crear un Programa de capacitación en idiomas en el Cantón orientado a jóvenes y adultos jóvenes que puedan integrarse al mercado laboral.</p>	<p>Cantidad de emprendimientos generados por año. Cantidad de emprendimientos formalizados por año.</p>
		<p>Ampliar la bolsa de intermediación de empleo, mediante la incorporación de un servicio especializado para la atención de las personas con discapacidad.</p>	<p>Programa de capacitación en implementación</p>
		<p>Capacitación a la comunidad santaneña con cursos de emprendedurismo</p>	<p>Servicio especializado para la atención de las personas con discapacidad en funcionamiento</p>
		<p>Implementar un programa de capacitación en temas sobre emprendedurismo</p>	

### Eje estratégico 3: Servicios Públicos

**Política:** Brindar a los usuarios servicios ágiles y oportunos que permitan satisfacer sus necesidades, mediante la mejora continua.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador
3.1. Brindar a los usuarios servicios accesibles y oportunos	3.1.1. Adecuación de la prestación de los servicios municipales de acuerdo al perfil del usuario	Crear una plataforma de servicios integrada y adaptada para cada perfil de usuarios (según se hace uso de la plataforma o se accede a la información que emite la Municipalidad)	Plataforma de servicios creada, integrada y adaptada para cada perfil de usuarios
		Contar con un diagnóstico que brinde un inventario de los servicios que actualmente se encuentren en las plataformas y diagnosticar cuales otros servicios se pueden incluir.	Diagnóstico con inventario de servicios en las plataformas y propuesta de servicios por incluir
		Incrementar al menos en un 20% los servicios adaptados por medio de la plataforma	Porcentaje de incremento de los servicios implementados por medio de la plataforma
		Lograr que 30% de usuarios accese a la plataforma digitalizada	Porcentaje de usuarios que accedan a la plataforma digitalizada
	3.1.2. Restructuración de un procedimiento para el control de la calidad de los servicios brindados / Generar nuevos mecanismos	Incrementar al menos un 20% la satisfacción del usuario a partir de resultado de la encuesta de percepción del 2016.	Porcentaje de incremento en la satisfacción del usuario
	3.1.3. Promoción de convenios y alianzas con comercios locales para efectuar pagos e información en el ámbito distrital o comunal	Contar con al menos 2 negocios comerciales por distrito que mantengan una población informada y le permitan al usuario efectuar pagos municipal	Cantidad de negocios comerciales afiliados operando

**Eje estratégico 4:** Ambiente y gestión del riesgo

**Política:** Implementar acciones de gestión ambiental orientadas a fomentar la protección del ambiente y la generación de estilos de vida sostenibles.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador
4.1. Fortalecer y dar seguimiento a las acciones para la recuperación de las cuencas de los ríos del cantón	4.1.1.Creación de un vivero municipal para los Programas de arborización y reforestación.	Implementar un vivero forestal	Vivero en operación
	4.1.2.Realización de campañas de reforestación de los ríos del cantón	Al menos una cuenca reforestada al final del proceso	Cuenca reforestada
	4.1.3.Realización de campañas de limpieza de los ríos del cantón	Al menos una campaña de limpieza al año	Número de campañas realizadas
4.2. Recuperar los espacios públicos	4.2.1.Diseño y construcción de infraestructura deportiva y recreativa en los distritos carentes	Al menos 3 distritos atendido al finalizar este plan	Número de distritos que fueron atendidos
	4.2.2.Diseño y construcción del Parque Central de Santa Ana como sitio de encuentro de las personas, un espacio para la diversión, el deporte y la cultura	Contar con un parque Central al finalizar el plan	Parque construido
	4.2.3.Diseño y ejecución de un programa de promoción y recuperación de espacios públicos seguros para la recreación de todas y todos los ciudadanos del cantón, con facilidades de accesibilidad, adecuada a la población infantil y adulta mayor.	Al menos 3 distritos atendidos al finalizar el plan	Distritos con zonas recreativas y de esparcimiento seguras y con acceso universal
4.3. Mantener el galardón de Bandera Azul	4.3.1.Implementación de estaciones de monitoreo de la calidad del aire.	Contar con al menos 5 estaciones para el monitoreo del aire	Número de estaciones en operación
4.4. Fortalecer el Plan de Gestión Integral de	4.4.1.Diseñar y fortalecer al menos un centro de acopio	Un centro de acopio instalado y en operación	Centro de acopio instalado y en operación

Residuos.	4.4.2.Campañas educativas para el manejo de desechos reutilizables	Al menos 2 campañas de capacitación para el manejo de residuos sólidos	Número de campañas de capacitación realizadas
-----------	--	--	---

**Eje estratégico 5:** Ordenamiento Territorial

**Política:** Implementar un ordenamiento territorial que sea sostenible, asegurando la disponibilidad de recursos y acorde con las necesidades de la población y del desarrollo del cantón.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador
5.1. Plan Regulador actualizado y en cumplimiento	5.1.1. Actualización y formalización del Plan Regulador	Contar con el Plan Regulador actualizado y aprobado	Plan Regulador actualizado y aprobado
	5.1.2. Aplicación del Plan Regulador.	Establecer un instrumento de monitoreo del cumplimiento del Plan Regulador.	Procedimiento de monitoreo del cumplimiento del Plan Regulador
		Realizar al menos una actualización del Plan Regulador según las necesidades emergentes	Número de Actualizaciones del Plan Regulador
5.2. Diseñar una estrategia de planificación urbana que refuerce la identidad de la población con el cantón	5.2.1. Modernización permanente de los sistemas de información geográficos y bases de datos espaciales	Contar un sistema de información geográfica y bases datos espaciales, disponible para usuarios internos y público en general.	Sistema actualizado y disponible al público.
	5.2.2. Diseño de una estrategia para el desarrollo urbano del cantón que fortalezca la identidad de su población	Diseñar y poner en marcha una estrategia de planificación urbana	Estrategia diseñada y en operación

### Eje estratégico 6: Seguridad Ciudadana

**Política:** Reducir la incidencia delictiva en el cantón, a partir de la coordinación interinstitucional, la tecnología, la organización comunal y capacitación ciudadana.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador
6.1. Empoderar a la comunidad por medio de la organización y comunicación para generar procesos preventivos (la seguridad cuestión de todos)	6.1.1. Fortalecimiento del Programa Mi Barrio Seguro, que genera integración en las comunidades.	Cubrir al menos 10 comunidades por distrito	Cantidad de comunidades cubiertas
	6.1.2. Fortalecimiento del Programa de seguridad y vigilancia para dar soporte al programa por medio de la implementación de tecnologías de la información	Incrementar en al menos 4 plazas anuales el proceso de Seguridad y Vigilancia.	Cantidad de plazas anuales aumentadas en el proceso de Seguridad y Vigilancia.
		Crecer a nivel de Sistemas de Video Vigilancia, tener vigilancia en las vías principales para un total de 30 cámaras.	Cantidad de cámaras adquiridas para el Sistema de Video Vigilancia
	6.1.3. Creación de un equipo de prevención conjunta interinstitucional PRECI integrado por Fuerza Pública y Policía Municipal.	Un equipo de prevención conjunta interinstitucional fortaleciendo acciones preventivas	Equipo integrado y en operación
	6.1.4. Coordinación y seguimiento entre instituciones y municipalidad en el marco del CCCI para fomentar la convivencia y seguridad ciudadana de sus habitantes	Elaborar al menos un proyecto para fomentar la convivencia y seguridad ciudadana por año.	Cantidad de proyecto en ejecución
	6.1.5. Diseño de una estrategia preventiva para atender el fenómeno de cuarterías	Realizar un diagnóstico de las cuarterías del cantón donde identifique la intensidad del problema.	Documento conteniendo informe del diagnóstico.
Diseñar una estrategia de intervención para el control de cuarterías, que integre la asistencia social.		Documento conteniendo la estrategia	
6.2. Gestionar integralmente los riesgos a	6.2.1. Capacitación al personal en la gestión integral del riesgo.	100 % Personal capacitado en materia de riesgo y cambio climático	Porcentaje de Personal capacitado.

<p>desastres y emergencias en el cantón, producidos por condiciones de vulnerabilidad y amenazas de origen natural, antropogénico o socio-natural.</p>	<p>6.2.2.Coordinación, divulgación y seguimiento entre instituciones y municipalidad para la ejecución del plan de gestión integral de riesgos.</p>	<p>Ejecutar el 90% del Plan de Gestión Integral de Riesgos.</p>	<p>Porcentaje del Plan de Gestión Integral de Riesgos ejecutado</p>
<p>6.3.Resolución Alternativa de Conflictos por medio de Casa de Paz</p>	<p>6.2.3.Promover la Cultura de Paz en el cantón con la articulación de programas, procesos y acciones vinculadas a la prevención desde su concepto más amplio.</p>	<p>Fortalecer el Programa "Fortalecimiento comunitario para la prevención del delito".</p>	<p>Contar con al menos 5 comunidades capacitadas por distrito al cierre de la vigencia de éste plan.</p>
		<p>Capacitar la población escolar por medio del Programa "Prevención del delito y seguridad vial en centros educativos del Cantón".</p>	<p>Contar con grupos de niños y jóvenes capacitados en todos los centros de educación pública y privada del Cantón al concluir el plazo de vigencia del Plan.</p>
		<p>Fortalecer el servicio de Inspectores Municipales de Tránsito.</p>	<p>Incrementar el personal y equipo requerido para la creación de 2 nuevas plazas.</p>
		<p>Integrar el Programa Casa de Justicia de Santa Ana con diferentes procesos vinculados a la Promoción de una cultura de paz en el Cantón.</p>	<p>Programa integrado a los Procesos vinculados</p>
		<p>Fortalecer el servicio de Policía Municipal para disminuir la incidencia delictiva en el cantón.</p>	<p>Cantidad de incidencias según tipo reportadas en cada periodo anual.</p>
	<p>6.2.4. Diseño un programa para la prevención social y el fortalecimiento del núcleo familiar, atención a la violencia doméstica y a menores en riesgo social</p>	<p>Diseñar un programa cantonal para la prevención social y el fortalecimiento del núcleo familiar, atención a la violencia doméstica y a menores en riesgo social.</p>	<p>Documento contenido programa diseñado.</p>
<p>6.2.5. Diseño de una política pública local en materia de prevención de consumo de drogas</p>	<p>Diseñar en conjunto con el sistema educativo del cantón una política pública en materia de prevención de consumo de drogas</p>	<p>política pública en materia de prevención de consumo de drogas aprobada y aplicada.</p>	

**Eje estratégico 7: Infraestructura y Equipamiento cantonal**

**Política:** Agregar valor a la infraestructura comunal, a partir de la inversión en construcción, mantenimiento y equipamiento de obras civiles y viales del carácter público.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador
7.1. Aumentar la capacidad de la red vial aumentando las rutas internas intercantonales	7.1.1. Adquisición de terrenos para ampliación o construcción nueva de obra pública.	Ampliar al menos 2 rutas paralelas por eje, carretera nacional 121 y 147, 27	Cantidad de rutas ampliadas paralelas a las rutas 121, 147 y 27
	7.1.2. Priorización de la persona y no del vehículo, para la construcción de obra pública según Ley 7600, paisajismo y seguridad	Construcción de al menos 20 km de aceras en zonas de interés público considerando una zona verde y señalización de a ley 7600 Construcción de al menos 3 ciclo vías, incluir un componente verde	Cantidad de km de aceras construidas, considerando zona verde y señalización de la ley 7600 Cantidad de ciclo vías, incluyendo componente verde construidas
	7.1.3. Rotulación para destacar rutas alternas	Rotular el 100% de la rutas alternas existentes en el cantón.	Porcentaje de rutas alternas rotuladas.
7.2. Contar con instalaciones aptas para el funcionamiento adecuado de la Municipalidad.	7.2.1. Estudio técnico que considere el inventario de necesidades de espacio físico institucional .	Edificaciones con condiciones aptas para la atención y en operación en 5 años.	Edificio en operación
7.3. Mejorar las condiciones de vialidad del cantón	7.3.1. Ejecución del Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo.	Implementar al 90% el Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo.	Porcentaje del Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo implementado
7.4. Consolidar una cultura organizacional que promueve la innovación de procesos operativos y en la gestión administrativa	7.4.1. Preparación organizacional para la innovación	Capacitar al 100% del personal clave de la Municipalidad para fortalecer sus habilidades para la innovación	Porcentaje del personal clave de la Municipalidad capacitado en temas relacionados con la innovación de procesos operativos y en la gestión administrativa
	7.4.2. Implementación de acciones innovadoras según procesos operativos y administrativos de la gestión municipal	Implementar al menos una acción innovadora por cada proceso Que durante el periodo del Plan, cada empleado clave municipal haya ofrecido al menos una	Cantidad de procesos en los cuales se implementaron acciones innovadoras Porcentaje de empleados clave que ofrecieron al menos una sugerencia

		sugerencia innovadora para mejorar algún proceso operativo o administrativo	Cantidad de proyectos innovadores implementados propuestos por funcionarios clave.
	7.4.3.Promoción del uso de Tecnologías de punta en los diferentes programas, proyectos y acciones desarrolladas desde la Municipalidad.	Desarrollo de Centros Comunitarios de Acceso a la Información.	Al menos 3 Centros Comunitarios de acceso a la información disponibles al público
		Apertura de Bibliotecas Virtuales.	Al menos una biblioteca virtual
		Seguridad Digital Comunitaria.	Fortalecimiento del Sistema de Información Geográfica y del proceso de Geomática de la Municipalidad, para mejorar el servicio TI al cliente.

**Eje estratégico 8: Desarrollo institucional**

**Política:** Potenciar las capacidades y competencias del capital humano de la institución, para la prestación de los servicios de acuerdo a los intereses de la comunidad.

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicador
8.1. Aumentar los ingresos provenientes de nuevas fuentes	8.1.1. Identificación y priorización de las principales oportunidades de nuevas fuentes de ingreso	Contar con una base de datos de proyectos viables y priorizados para nuevas fuentes de ingreso	Número de bases de datos de proyectos viables y priorizados existente
	8.1.2. Implementación de proyectos viables identificados y priorizados	Implementar al menos 3 de los proyectos identificados	Cantidad de proyectos identificados, priorizados e implementados
	8.1.3. Identificación de opciones de financiamiento de bajo costo y largo plazo	Contar con al menos dos opciones nuevas de financiamiento	Número de opciones de financiamiento
	8.1.4. Captación de nuevos ingresos en un 40%	Aumentar en la captación de ingresos en un 40% en el plazo de 5 años percibido mediante las nuevas fuentes implementadas	Porcentaje de ingreso percibido mediante las nuevas fuentes implementadas
8.2. Aumentar los ingresos por mejora en la recaudación	8.2.1. Invertir en tecnología para mejorar los pagos en puntos estratégicos distritales	Al menos 4 comercios con conectividad en operación	Comercios vinculados al sistema virtual municipal
	8.2.2. Realizar convenios con comercios estratégicos en los distritos del cantón	Al menos 4 convenios al año	Convenios en ejecución
8.3. Mejorar los ingresos provenientes de la recuperación de la mora de los diferentes tributos.	8.3.1. Identificación de segmentos de contribuyentes morosos	Base de datos actualizada por segmento de mora	Base de datos segmentada y actualizada
	8.3.2. Implementación de un plan para disminuir la morosidad tributaria.	Mejorar la recaudación por morosidad tributaria en un 20% anualmente.	Porcentaje de disminución de la morosidad tributaria
	8.3.2. Impulsar plan de mejoramiento de las inversiones financieras actuales	Plan formulado e implementado	Plan en ejecución
	8.3.3. Establecimiento una estrategia para la reducción de morosidad de los diferentes	Contar con un plan de incentivos que reduzcan el índice de mora	El plan elaborado e implementado

	tributos	Reducir el porcentaje de mora global en 7,5% en el plazo de los cinco años.	Porcentaje de mora reducido.
	8.3.3.Mejoramiento de la cartera de inversiones financiera	Aumentar en 10% las opciones de inversiones financieras anuales.	Aumento de las opciones de inversiones financieras anuales.
8.4.Transparencia y Rendición de Cuentas	8.4.1.Implementación de un sistema financiero acorde a las necesidades institucionales	Actualizar el sistema financiero contable a un año plazo	Sistema contable financiero actualizado.
	8.4.2.Implementación de Gobierno Abierto Municipal	Poner a disposición la información relevante como: estados financieros, presupuesto, modificaciones presupuestarias, liquidaciones presupuestarias y los informes trimestrales	Estados financieros, presupuesto, modificaciones presupuestarias, liquidación presupuestaria y los informes trimestrales disponibles
	8.4.3.Implementación de las NICSP	Implementar las NICSP a tres años plazo.	Sistema NICSP aplicadas
	8.4.4.Elaborar un mapa de procesos	Un mapa de procesos diseñado y aplicado	Mapa de procesos municipales aplicado
	8.4.5.Realización de una autoevaluación de control interno municipal.	Realizar una autoevaluación de control interno en la municipalidad	Autoevaluación aplicada
8.5.Consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia sin afectar la calidad de los servicios	8.5.1.Implementación de planes de optimización por cada proceso municipal	Contar con un plan de optimización de costos por cada procesos desarrollado por la administración municipal.	Número de procesos que cuentan con plan EN EJECUCIÓN
8.6.Optimizar el Capital relacional/coordinación interinstitucional y alianzas estratégicas	8.6.1.Establecimiento del marco normativo para la cooperación	Formular una política municipal para la cooperación con redes o actos sociales	Formular una política aprobada por la alcaldía
		Aumentar las relaciones de cooperación con entes y redes sociales nacionales y extranjeras que compartan objetivos comunes	Número total de convenios o cartas de entendimiento
			Número de convenios o cartas de entendimiento firmadas CON OTRAS INSTITUCIONES O ACTORES
	Cantidad de recursos externos ejecutados en Proyectos de coordinación interinstitucional		
		Número de beneficiarios de los proyectos ejecutados.	
	8.6.2.Alineamiento de los esfuerzos de las instituciones presentes en el cantón con el PDC 2018-2028	Plan del CCCI vinculado al PDC 2018-2028	Documento del Plan del CCCI vinculado al PDC
8.7.Gestión de integral de talento humano y salud ocupacional	8.7.1.Gestión Integral de Talento Humano	Contar con un plan integral de talento humano	Documento del plan aprobado
		Lograr al menos la implementación 90% del plan integral de talento humano	Porcentaje de cumplimiento del Plan

8.8. Disponer de sistemas de comunicación e información oportuna que atienda las necesidades institucionales y del usuario que facilite la realimentación en los procesos	8.8.1. Desarrollo de un plan institucional de comunicación interna y externa	Contar con un plan institucional de comunicación interna y externa aprobado por la alcaldía	Plan aprobado y en ejecución.
	8.8.2. Implementación de instrumentos de medición de opinión y percepción de usuarios	Implementar al menos una herramienta para la medición de opinión y percepción de usuarios	Número de herramientas para la medición de opinión y percepción de usuarios implantadas
	8.8.3. Procesos institucionales desarrollándose con información oportuna tanto para comunicar como para realimentarse	Que el 90% de los procesos institucionales dispongan de un sistema de información que les permita comunicar y retroalimentarse de manera oportuna	Porcentaje de procesos institucionales que disponen de un sistema de información que les permita comunicar y retroalimentarse de manera oportuna
8.9. Consolidar los procesos de planificación, seguimiento, evaluación y mejora	8.9.1. Desarrollar un sistema informático a la medida de planificación	Contar con un sistema informático de planificación	Número de sistemas requeridos/número de sistemas desarrollados*100
	8.9.2. Fortalecer las capacidades municipales para la gestión de proyectos	Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos	Oficina de Gestión de Proyectos implementada
	8.9.3. Fortalecimiento de capacidades municipales para la planificación, seguimiento y evaluación	Implementar un programa de capacitación en temas afines a la planificación	Número de capacitaciones anuales realizadas
8.10. Gestión Institucional Administrativa	8.10.4 Fortalecer la gestión administrativa institucional	Contar con un plan administrativo que integre los diferentes procesos de la Alcaldía	Documento del plan aprobado
		Lograr al menos la implementación del 90% del plan administrativo	Porcentaje de cumplimiento del Plan