

INFORME DE EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL



**Municipalidad
de Alajuela**

Índice

| | |
|---|-----------|
| METODOLOGIA UTILIZADA | 4 |
| ESTRUCTURACION DEL PLAN DE DESARROLLO | 6 |
| EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO AÑO 2020 | 29 |
| Impacto ciudadano:..... | 29 |
| Procesos Internos: | 30 |
| Finanzas:..... | 31 |
| Aprendizaje y crecimiento:..... | 32 |
| CONCLUSIONES GENERALES..... | 33 |

PRESENTACION

La Municipalidad del Cantón de Alajuela ha definido la transparencia y la rendición de cuentas como principios rectores de su desempeño gubernamental. Con esto, busca posicionarse como líder en estas materias. Tal aspiración es particularmente relevante, entre otros motivos, por cuanto el manejo de los recursos públicos ocupa cada vez mayor atención y preocupación entre la sociedad.

Para nuestra Administración la relevancia y pertinencia de la rendición de cuentas, se justifica en varios sentidos. Más allá de que rendir cuentas es una obligación del gobierno local y que incumplir conlleva sanciones legales y políticas establecidas, esta tarea implica beneficios tangibles y vitales para la administración y la ciudadanía en su conjunto.

Sin duda, uno de los principales beneficios que el gobierno local obtiene al rendir cuentas efectiva y oportunamente, es incrementar o refrendar su legitimidad, credibilidad y confianza ante la ciudadanía. Aunque estos conceptos son diferentes a la rendición de cuentas, éste es un aspecto de la legitimidad de un gobierno democrático.

Así, al rendir cuentas, el gobierno local no sólo pretende cumplir con su responsabilidad básica, sino que intenta tener la oportunidad de ganar o aumentar la confianza ciudadana con acciones concretas y visibles.

En el marco de esta responsabilidad el seguimiento al Plan de Desarrollo Cantonal “Alajuela Cantón Inclusivo y Solidario 2013-2023” se torna en un ejercicio fundamental que permite determinar el avance de los objetivos y planes de acción establecidos, con el objeto de conocer en detalle el nivel de cumplimiento alcanzado en un tiempo definido.

En el caso particular de este informe, las cifras y la gestión presentadas corresponden a acciones llevadas a cabo durante el año 2020.

Este informe de evaluación de gestión pasa entonces a ser el conjunto ordenado de conceptos técnicos y acciones encaminadas a verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración local que permitirá adoptar las medidas correctivas pertinentes cuando las acciones se aparten de dichos objetivos.

El documento que se presenta a continuación está construido de acuerdo con la estructura del Plan de Desarrollo, es decir, con base en el análisis de las perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral que hacen parte de la propuesta para la gestión municipal.

El análisis que se presenta fue consolidado con la información registrada por cada una de las dependencias de la Administración Municipal y es un reflejo fiel de lo acontecido.

METODOLOGIA UTILIZADA

El informe de evaluación del accionar estratégico de la Municipalidad de Alajuela se sustenta en una metodología mediante la cual el Proceso de Planificación realiza el seguimiento al cumplimiento de los indicadores propuestos para cada uno de los objetivos articulados en el Plan de Desarrollo Cantonal, así como el nivel de cumplimiento de los Planes de Acción concertados.

El mismo permite recopilar la información directamente de las unidades responsables de cada acción específica, en sus respectivas áreas de competencia, para posteriormente consolidar una base de datos centralizada donde se analizan los resultados, con base en el nivel de despliegue implementado en la metodología "Balance Score Card Internacional" (BSC), herramienta que proporciona mecanismos para orientar a la institución hacia la estrategia y permite que la alta dirección se encuentre informada acerca del avance en las metas propuestas.

Para ello se utiliza el software Delphos, ya que el mismo se adapta a las condiciones de facilidad y universalidad en el manejo para el seguimiento y evaluación del Tablero de Control. Además, permite establecer y fijar parámetros (intervalos) de medición estándar, relacionando cada uno de ellos con un respectivo parámetro de color (semáforo) que ayudan a visualizar de manera rápida en cuál acción específica se requiere aplicar correctivos y/o ajustes, en acciones críticas, para lograr su efectividad en el tiempo y el logro de los objetivos inicialmente propuestos.

La evaluación del Plan gira en torno al cumplimiento de la eficacia y para su medición se siguió el siguiente procedimiento:




- Se excluyeron los objetivos que no tenían ejecución en 2020
- Si el indicador no está disponible, el cumplimiento es cero (0).
- Si el indicador presenta un dato "raro" se asume un cumplimiento de cero (0).
- Si el nivel de cumplimiento supera el 100% se ajusta al 100%.
- Si el nivel de cumplimiento es menor que 0% se ajusta a 0%.

La evaluación de los resultados mediante el Tablero de Control se muestra como un semáforo, indicando por medio de colores el estado y avance de los indicadores considerados en la estructura del Plan de Desarrollo Cantonal así:

1. Se estableció un rango porcentual en el grado de avance del cumplimiento de las acciones: Las unidades evaluadas reportaron al Proceso de Planificación, mediante qué actividades han alcanzado los objetivos propuestos; para calcular los porcentajes de cumplimiento se tuvieron varias consideraciones metodológicas, en primer término, cada una de las unidades ejecutoras y administrativas evaluadas reportaron el porcentaje de ejecución que tienen en cada una de las acciones bajo su responsabilidad.
2. El porcentaje de ejecución de cada una de las perspectivas y las gestiones estratégicas se obtuvo de promediar el cumplimiento de los indicadores asociados a objetivos y políticas que la estructuran.
3. A cada rango y estado de cumplimiento se le asigna una calificación o puntaje, en un rango que va de 0 hasta 100, según sea el porcentaje de ejecución acumulada de cada acción específica.

4. De acuerdo a esta calificación se le asigna un color en el cuadro de mando integral, indicando alertas tempranas respecto al estado de cumplimiento de cada acción, tal y como se muestra a continuación en la tabla del BSC.

Tabla 1. Escala del BSC

| SEMÁFORO | ESTADO DE AVANCE (%) | CLASE DE NIVEL | INTERPRETACION |
|---|-----------------------------|---|--|
|  | Menor a 70% | Nivel en el cual no se acepta el indicador | Definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas urgentes |
|  | Menor a 90% | Nivel aceptable del indicador | Es necesario agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación |
|  | Mayor igual a 90% | Nivel del indicador que cumple las expectativas | La acción se encuentra en un buen nivel de cumplimiento, se requiere gestión institucional y monitoreo permanente |

ESTRUCTURACION DEL PLAN DE DESARROLLO

Para una mejor comprensión de la evaluación del Plan de Desarrollo Cantonal “Alajuela Cantón Inclusivo y Solidario 2013-2023”, es preciso recordar que el mismo se estructuró a partir de cuatro perspectivas, a saber:

1. IMPACTO CIUDADANO: con un peso de 40%

En esta perspectiva se miden las relaciones con la ciudadanía y las expectativas que la misma tiene sobre la gestión municipal. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor a la ciudadanía integrándolos en una propuesta centrada en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

2. PROCESOS INTERNOS: con un peso de 20%

Esta perspectiva recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el buen desempeño de la gestión institucional y para llevar la estrategia a buen puerto. Soporta indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos importantes.

3. FINANZAS: con un peso de 20%

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades financieras institucional, tomando en cuenta la visión de la Administración Superior y su impacto en la creación de valor. Responde a la pregunta: ¿Qué aspectos estratégicos de la gestión tienen que ir bien para que los esfuerzos económicos de la Institución realmente se transformen en valor para la sociedad?

4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: con un peso de 20%

Esta perspectiva constituye el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: Capacidad y competencia de las personas. Además, contempla la incorporación de los sistemas tecnológicos que proveen información útil para el trabajo, mostrando indicadores de: bases de datos estratégicos, software propio, entre otros.

Cada una de estas perspectivas soporta una serie de gestiones que en su conjunto nos permiten avanzar en las aspiraciones de cada perspectiva. Las cuales se enfocan en el cumplimiento de las estrategias institucionales y en el logro de los factores claves de éxito, identificados para cada una de estas estrategias, a saber:

- **IMPACTO CIUDADANO, GESTIÓN AMBIENTAL:** Esta gestión busca incorporar como eje transversal de todas las actividades de la Municipalidad la responsabilidad y ética con el ambiente para buscar que el desarrollo sea sostenible a largo plazo y para contribuir con el compromiso país carbono neutral 2021.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **Las alianzas estratégicas y convenios:** donde se busca el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas público privadas enfocadas a la prestación de servicios y proyectos de interés común bajo el concepto de responsabilidad social empresarial; y la negociación de convenios de cooperación con ONG's y Agencias de Cooperación Internacional para la asesoría técnica y operacional.

- **La Mejora continua en la prestación de los servicios ambientales:** la cual pretende la implementación de un plan de mejora continua en la prestación de los servicios ambientales, introduciendo criterios de calidad empresarial, normas o estándares internacionales como aspecto imprescindible para una gestión eco-eficiente y sustentable. En tal sentido se deberá generar entre otras las siguientes acciones: 1- Revisión y actualización del Manual Básico de Organización, redefiniendo puntualmente las funciones de cada actividad y reasignando los recursos humanos donde corresponden. 2- Garantizar el derecho a disfrutar de un Ambiente sano a través de la implementación de acciones preventivas, correctivas y con visión de futuro. 3- Complementar las necesidades técnicas operativas para una eficiente prestación de los servicios. 4- Aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas que permitan una mayor efectividad e innovación.
- **Los Parámetros de calidad en la prestación de servicios ambientales:** que impulsan la implementación de un plan de mejora continua en la prestación de los servicios ambientales, introduciendo criterios de calidad empresarial, normas o estándares internacionales para una gestión eco-eficiente y sustentable.
- **El seguimiento al cierre técnico del relleno sanitario Los Mangos:** que busca dar un acertado seguimiento al cierre técnico del relleno, supervisando las acciones de la empresa, en función del cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental y de los dictámenes del Ministerio de Salud. En tal sentido se ha de crear una Comisión Interinstitucional de seguimiento al cierre técnico del relleno sanitario Los Mangos, esta comisión desempeñará funciones de supervisión, control y evaluación de resultados
- **El Seguimiento y monitoreo de actividades económicas contaminantes:** que atiende acciones específicas para: 1- Brindar seguimiento y monitoreo a las actividades de las empresas que están contaminando en el cantón a efecto de establecer acciones en forma conjunta con los actores públicos y privados involucrados, de acuerdo a sus competencias. Para ello se ejecutarán inspecciones conjuntas, a efecto de desarrollar mecanismos de información sobre los hallazgos, resultados y acciones a seguir, plantear reuniones de seguimiento y de información a la Comisión de Ambiente, así como campañas de educación y sensibilización a comunidades aledañas a zonas de protección. Adicionalmente busca una revisión y puesta en práctica del Reglamento a la Ley de Desechos Sólidos 2- Seguimiento y monitoreo de las actividades de las empresas que están contaminando, y 3- Establecimiento de acciones en forma conjunta con los actores públicos y privados involucrados de acuerdo a sus competencias. ACCIONES: 1- Inspecciones conjuntas, 2- Desarrollar mecanismos de información sobre los hallazgos, resultados y acciones a seguir. 3- Reuniones de seguimiento y de información a la Comisión de Ambiente. 4- Campañas de educación y sensibilización a comunidades aledañas a zonas de protección. 5- Revisión y puesta en práctica del Reglamento a la Ley de Desechos Sólidos.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **El Compromiso de los actores involucrados:** El nivel de compromiso que los actores tengan con los objetivos perseguidos es fundamental para el éxito de la gestión
- **El proceso decisorio:** Se requiere solidez en el proceso decisorio para asegurar el éxito en la gestión ambiental
- **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz
- **La descentralización e Integración-Coordinación:** La descentralización y la integración-coordinación de la temática ambiental con otras políticas públicas, así como de las agencias ambientales con los otros actores del Estado, del sector privado y de la sociedad civil son imprescindibles para alcanzar niveles superiores de éxito en la gestión ambiental
- **La influencia y oportunidad de entidades internacionales:** La influencia internacional y la oportunidad que surge en un momento para la aplicación de políticas e instrumentos en gestión ambiental deben ser tomadas muy encuentra a la hora de plantear alternativas viables de solución a problemas ambientales

- **La naturaleza del problema:** La naturaleza del problema ambiental a resolver es un factor importante para dimensionar la participación local en la solución de los factores intervinientes
 - **La Participación Ciudadana:** El grado de participación ciudadana en la gestión ambiental emprendida por la Municipalidad es factor fundamental para el logro de los objetivos institucionales en este material
 - **Las condiciones del entorno cercano:** Las condicionantes de orden político, económico y social a nivel país y local condicionan el éxito de una eficiente gestión ambiental
- **IMPACTO CIUDADANO, GESTIÓN ECONÓMICA:** Esta gestión busca la transformación del sistema productivo local, incrementando su eficiencia y competitividad, fomentando la diversificación productiva, elevando el valor agregado en las actividades económicas locales, mediante la promoción de actividades empresariales innovadoras para generar riqueza y empleo productivo.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **Las alianzas estratégicas y convenios:** donde se busca el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas público privadas enfocadas a la prestación de servicios y proyectos de interés común bajo el concepto de responsabilidad social empresarial; y la negociación de convenios de cooperación con ONG's y Agencias de Cooperación Internacional para la asesoría técnica y operacional.
- **La atención a la capacitación, empleabilidad y empresariado:** que persigue la definición y coordinación de proyectos específicos con instituciones públicas, privadas y ONG's para promover el acceso a la empleabilidad y la creación de nuevas empresas.
- **La Competitividad Cantonal:** que busca la formulación de un plan de crecimiento económico al servicio del desarrollo social, que permita consolidarnos como polo de desarrollo económico a nivel nacional; propiciando acciones tendientes a: 1- Crecer en lo económico en función del desarrollo social, sostenible y equitativo, del cantón, 2- Disminuir las brechas tecnológicas y de conocimiento para afianzar el perfil competitivo de la localidad, 3- Promover el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial, 4- Estimular y establecer alianzas y sinergias público - privadas con criterio de corresponsabilidad, 5- Fortalecer el conocimiento tecnológico y de innovación en pro del desarrollo económico de la localidad, 6- Generar condiciones para mejorar el clima de negocios en la localidad y la oferta de servicios especializados, en particular de información orientación y asesoría al sector productivo, 7- Potenciar el sector turístico mejorando las ventajas competitivas de la ciudad, 8- Promover el emprendimiento, el fortalecimiento empresarial y potenciar los medios de financiación que fomenten la generación de ingresos y oportunidades de empleo, 9- Fomentar el desarrollo de proyectos de formación en competencias laborales para avanzar en el ajuste entre la oferta educativa y la demanda laboral, 10- Consolidar un portafolio de proyectos y servicios que permita potenciar el sector productivo y turístico, 11- Apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades técnicas y de articulación público-privada para el desarrollo económico territorial con inclusión, 11- Formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones para que conjuntamente adquieran capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de programas y proyectos que promuevan la competitividad empresarial y territorial, basada en la incorporación de innovaciones y el trabajo decente, 12- Generar condiciones favorables para la inversión, a fin de promover un clima de negocio favorable y el desarrollo económico local, mediante la creación de un Centro Municipal de Servicios Empresariales - CEMSE- a fin de canalizar los servicios de desarrollo empresarial y de formalización de empresas, bolsa de empleo, la obtención de la licencia de funcionamiento y de construcción, zonificación y compatibilidad de uso, autorización de anuncios publicitarios, instalación de diversas instituciones privadas, bajo la modalidad de VENTANILLA UNICA, 13- Implementar el Consejo de Desarrollo Económico Local, a fin de promover la inversión privada, 14- Implementar una plataforma virtual del CEMSE a fin de considerar un modelo de administración electrónica de los servicios municipales, de promoción empresarial y de empleo, 15- Promover alianzas estratégicas con diversas instituciones públicas y privadas a fin de brindar el fortalecimiento

de los servicios de desarrollo empresarial y articulación comercial, sobre todo en promoción de cadenas productivas de las MYPE con la mediana y gran empresa (centros comerciales, empresas exportadoras, etc.), 16- Promover alianzas estratégicas con diversas instituciones públicas y privadas a fin de brindar el fortalecimiento de las MYPE y su articulación comercial, sobre todo en promoción de cadenas productivas de las MYPE con la mediana y gran empresa (centros comerciales, empresas exportadoras, etc.), 17- Reorientar la inversión pública (presupuesto participativo) en proyectos orientados a promover el desarrollo económico local con incidencia directa a las MYPE y Nuevos Emprendimientos, promoviendo la competitividad, la cooperación empresarial, la productividad, el acceso al mercado, a recursos humanos altamente capacitados y generación de empleo, 18- Promover la creación de nuevos emprendimientos mediante la asociatividad empresarial de las diversas organizaciones sociales de base, jóvenes, mujeres emprendedoras, adulto mayor, personas con discapacidad mediante una escuela empresarial y/o incubadora de negocios, 19- Promover el empleo local y la inserción laboral juvenil que implique fortalecer los servicios de información, intermediación e inserción laboral a través del CEMSE, 20- Promover un programa de capacitación técnica que este orientado a satisfacer las necesidades laborales de las MYPE locales, con jóvenes desempleados, donde los institutos y universidades de Alajuela sería proveedores de capacitación, 21- Promover talleres productivos con un enfoque mercado en los niveles básico, intermedio y avanzado promoviendo la especialización y articulación comercial, 22- Crear dentro de la estructura organizacional la Gerencia de Desarrollo Económico Local.

- **El crecimiento y desarrollo turístico:** la cual pretende implementar acciones tendientes a potenciar el crecimiento y desarrollo turístico a saber: 1- Aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas del Cantón de Alajuela en pro del desarrollo económico y social, 2- Desarrollo o mejoramiento de la infraestructura turística en alianza con la empresa privada, 3- Establecimiento de circuitos de visitación turística en toda la región, en pro de una nueva oferta turística, 4- Incorporación de nuevos productos y nichos de mercado, 5- Mercadeo de la oferta turística del cantón y la región.
- **El Desarrollo de la zona industrial:** que emprende la ampliación de las áreas ya establecidas en el Plan Regulador destinadas a industria, turismo y comercio, mediante la ejecución de las siguientes acciones: 1- Establecer en el nuevo Plan Regulador zonas industriales en otros distritos para el desarrollo económico del mismo, 2- Potenciamiento de la Zona Industrial Interpista El Coyol, 3- Coordinación con el Gobierno Central e instituciones privadas para el mejoramiento de los servicios, 4- Ventanilla única para la atención del inversionista, 5- Mejorar las relaciones entre zonas industriales, empresarios en general, 6- Inserción de la oferta laboral de mano de obra calificada acorde con los requerimientos y necesidades laborales, 7- Facilitar servicios complementarios (salud, habitación, recreación, entre otros).
- **Los servicios diferenciados:** que impulsa la prestación de servicios diferenciados a los inversionistas con proyección de inversión de capital sustentable, afín a la estrategia de desarrollo del Cantón, a través de la implementación de acciones tendientes a consolidar: 1- Ventanilla única, 2- Simplificación de trámites, 3- Aumento de personal en el área para una atención eficiente y eficaz (con calidad y excelencia) y 4- Mayores recursos económicos

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **El nivel de asociatividad local:** La asociación entre diferentes actores que inciden sobre el desarrollo económico y social de una región, los cuales normalmente actúan de forma independiente y, en ocasiones, en conflicto entre sí, es un requisito fundamental para un exitoso desarrollo sostenible. Por ello es necesario reunir a los actores locales alrededor de una mesa de concertación o un foro local ya que ello ayudará a desarrollar confianza, alentar la innovación, promover la creación de redes y actividades sociales, fomentar la cohesión social, disminuir el riesgo de conflictos subsecuentes y garantizar la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo con financiamiento externo.
- **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz

- **La movilización y valorización de los recursos locales:** La movilización y valorización de los recursos localmente disponibles, así como la cooperación entre actores y la coordinación de diferentes actividades de desarrollo, apoyan la legitimidad y sostenibilidad del proceso de desarrollo económico local y son un medio para alcanzar la efectiva movilización de recursos locales al alentar las inversiones con la tasa más alta posible de retorno socioeconómico. Las alianzas entre actores públicos y privados, y sin fines de lucro se convierten en cruciales para la sostenibilidad del proceso al permitir la convergencia de intereses y expectativas durante la programación de inversiones entre los diferentes actores locales.
- **La promoción y fortalecimiento de las estructuras locales existentes:** El uso, promoción y fortalecimiento de las estructuras locales de implementación existentes es un factor primordial en la gestión del desarrollo económico local. Por ejemplo, las actividades de capacitación deben realizarse, siempre que sea posible, por instituciones locales de capacitación, cámaras de comercio, ONG o universidades locales o regionales. Lo mismo se aplica al caso de la prestación de servicios empresariales por parte de proveedores existentes, así como la provisión de servicios financieros por bancos u otros intermediarios financieros locales. Otras estructuras de implementación podrían ser los centros de negocios, de innovación tecnológica, incubadoras, agencias de desarrollo regional o desarrollo local, etc.
- **La visión estratégica concertada del desarrollo:** Una visión estratégica del desarrollo económico implica el establecimiento de objetivos concertados entre los actores locales a partir de la determinación de la vocación productiva local, identificando sectores dinámicos y potenciales de la economía, productos "estrella", conglomerados empresariales a potenciar etc. Un instrumento necesario para este efecto es el Plan Estratégico Cantonal, que en sus componentes (visión, objetivos estratégicos, etc.) desarrolle enfoques de promoción del desarrollo económico como estrategia válida de generación de empleo.
- **IMPACTO CIUDADANO, GESTIÓN DE SERVICIOS COMUNITARIOS:** Esta gestión pretende el brindar servicios municipales con un criterio técnico gerencial de manera regular y continua para que pueda satisfacer el interés de la comunidad con estricto apego al ordenamiento jurídico pertinente asegurando su menor costo, eficiencia y calidad.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **El Alineamiento de las empresas prestadoras de servicios:** que busca la coordinación e interacción de acciones conjuntas en pro de la prestación eficaz del servicio de agua potable entre la Municipalidad e instituciones prestatarias. Para ello se han de: 1- Promover reuniones periódicas con la Oficina Regional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA) y con las principales Asociaciones Administradoras del Acueducto y Alcantarillado Sanitario (ASADA) para conocer cuáles proyectos importantes están solicitando disponibilidad de agua potable y disponibilidad de alcantarillado sanitario, 2- Promover charlas con la Oficina Regional del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA) y con las principales Asociaciones Administradoras del Acueducto y Alcantarillado Sanitario (ASADA) para que conozcan el Plan Regulador de Alajuela y el Plan de Desarrollo del Cantón y adecúen el crecimiento y la proyección de mejoras en infraestructura a aquellas áreas que definan estos planes maestros.
- **La atención de los fenómenos naturales y antrópicos:** que entre otros aspectos atiende la 1- Prevención y mitigación de riesgos generando corresponsabilidad entre los actores públicos y privados, para minimizar el impacto y la 2- Atención social de la población que afronte estos fenómenos, de manera tal que se les cubran sus necesidades fundamentales mientras se ubican dignamente y recuperan su status.
- **La Gestión Integral de Residuos:** que pretende la incorporación de criterios de calidad empresarial y mejora continua, a efecto de consolidar una gestión eco-eficiente congruente con la nueva Ley para la Gestión Integral de Residuos. Esto a su vez ha de conducir a lograr:

- 1- Un Sistema de Recolección, Transporte y Disposición final de Desechos Sólidos Municipal regido por criterios de calidad empresarial, y cumpliendo con los supuestos de cantidad o cobertura, calidad, oportunidad o frecuencia, costeabilidad y atención al usuario, 2- Máxima productividad, 3- Máxima efectividad, 4- Un mercadeo de los productos, 5- Un mejoramiento continuo del servicio, 6- Una alta capacidad gerencial, 7- Optimizar el uso de los recursos de tal manera que se obtenga el máximo beneficio para sus clientes con los mínimos costos, 8- Establecer un sistema de recolección de transporte de gran volumen mediante estaciones de transferencia y equipos de alta capacidad., 9- Estimular a poblaciones meta mediante campañas de educación y sensibilización en buenas prácticas de separación de residuos y verificar el impacto en los volúmenes de disposición en el relleno sanitario., 10- Implementación de un plan integral de residuos que incorpore: los principios de la ley 8839, acciones concretas con presupuestos y responsables claramente definidos y que permita un avance continuo en la gestión integral de residuos del cantón , 11- Introducción de los conceptos de responsabilidad social empresarial a lo interno de la gestión municipal.
- **La incorporación de parámetros de calidad en la prestación de servicios domiciliarios:** que impulsa la implementación de un plan de mejora continua en la prestación de los servicios domiciliarios regido por criterios de calidad empresarial, que cumplan con los supuestos de cantidad, cobertura, calidad, oportunidad, frecuencia, costeabilidad y atención al usuario. Esto a su vez ha de conducir a lograr: 1- Máxima productividad, 2- Máxima efectividad, 3- Un mercadeo de los productos, 4- Un mejoramiento continuo del servicio, 5- Una alta capacidad gerencial, Para ello se deben propiciar acciones tendientes a: 1- Respetar los derechos y la producción de bienes y servicios, a través de mecanismos de interlocución y sistemas de información modernos, 2- Procurar oportunidad, calidad y probidad en su ejercicio, incorporando tecnologías organizacionales, de la información, la comunicación y el conocimiento, que faciliten la gestión en la prestación de los servicios con integridad y perspectiva preventiva y sistémica, 3- Fortalecer una cultura organizacional de servicio y calidad, 4- Optimizar los mecanismos de coordinación intra e intersectorial, 5- Hacer de la comunicación y la pedagogía social herramientas de gestión en la prestación de los servicios municipales, 6- Integrar los diferentes elementos administrativos y tecnológicos con el fin de brindar un servicio efectivo a las ciudadanas y ciudadanos, a través de los diferentes canales de atención, 7- Actualización semestral de tarifas, así como establecer mecanismos de coordinación y comunicación con la Alcaldía y el Concejo Municipal para darle un trámite total más expedito, 8- Diseñar e implementar un plan de crecimiento de las áreas de cobertura y rangos de acción de todos los servicios domiciliarios, 9- Realizar un estudio de costo beneficio de los servicios domiciliarios para evaluar su privatización, 10- Estimular a poblaciones meta mediante campañas de educación y sensibilización en función de los parámetros que rigen la prestación de los servicios domiciliarios, 11- Considerar la creación de una Empresa Mixta de Servicios Públicos como iniciativa para el manejo futuro de los mismos.
 - **La implementación de protocolos de calidad:** que formula la necesidad de implementar protocolos y estándares de calidad que tomen en cuenta las inquietudes y necesidades de los beneficiarios de los servicios municipales.
 - **La incorporación de criterios de calidad empresarial en el Servicio de Recolección de Basura:** que busca la incorporación de criterios de calidad empresarial y mejora continua, a efecto de consolidar una gestión eco-eficiente congruente con la nueva Ley para la Gestión Integral de Residuos. Esto a su vez ha de conducir a lograr: 1- Un Sistema de Recolección, Transporte y Disposición final de Desechos Sólidos Municipal regido por criterios de calidad empresarial, y cumpliendo con los supuestos de cantidad o cobertura, calidad, oportunidad o frecuencia, costeabilidad y atención al usuario, 2- Máxima productividad, 3- Máxima efectividad, 4- Un mercadeo de los productos, 5- Un mejoramiento continuo del servicio, 6- Una alta capacidad gerencial, 7- Optimizar el uso de los recursos de tal manera que se obtenga el máximo beneficio para sus clientes con los mínimos costos, 8- Establecer un sistema de recolección de transporte de gran volumen mediante estaciones de transferencia y equipos de alta capacidad, 9- Estimular a poblaciones meta mediante campañas de educación y sensibilización en buenas prácticas de separación de residuos y verificar el impacto en los volúmenes de disposición en el relleno sanitario.

- **La atención de la Seguridad Ciudadana:** que pretende la conformación de un cuerpo de policía municipal capaz de cumplir con nuestra normativa municipal y apoyar el cumplimiento de la normativa nacional, sin controversias legales y en coordinación con los demás cuerpos policiales y otras entidades locales.
- **La autosuficiencia de los servicios:** que busca el mantenimiento de un flujo permanente de recursos económicos para la prestación de cada servicio, mediante tarifas que cubran los costos de operación, la inversión a futuro y de formación de capacidades técnicas, que posibiliten mejores prácticas y ampliación de coberturas. Para ello buscaremos atender las siguientes iniciativas: 1- Cambiar las estructuras tarifarias para incorporar modelos que permitan incluir las inversiones a futuro, 2- Actualizar semestralmente las tarifas de todos los servicios, 3- Propiciar planes de inversión por servicios debidamente concertados con los usuarios.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **El seguimiento de la prestación del servicio:** Contempla su monitorización y control para generar información, tanto del proceso de producción como sobre el o los productos, para avanzar al siguiente momento, colaborando así con una mayor eficiencia y mejora de los procesos.
 - **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz.
 - **La planificación del servicio:** Que concreta en planes y programas los criterios definidos políticamente y en estrecha relación con la política de calidad.
 - **La Política de Calidad del Servicio:** Una adecuada gestión de servicios urbanos debe garantizar el valor público y estratégico de los mismos, para ello es necesario contar con una política del servicio que se trate, donde se defina desde la identificación-definición de la necesidad que deben atenderse, el diseño de los lineamientos fundamentales de sus procesos, la definición de la población objetivo, las condiciones y formas de financiamiento, las condiciones de la producción, el tipo y condiciones de los productos, las formas de participación de los actores, entre otros; todo bajo un marco de racionalidad económica y política jerarquizada por los objetivos estratégicos de largo plazo
 - **La producción del bien económico:** Comporta el valor de uso que aporta el servicio. Esto es la combinación de insumos para construir un bien o generar un servicio, su administración, la distribución, la comercialización y el mantenimiento de las condiciones para realizar esos procesos. A esta fase le corresponde la aplicación de parámetros empresariales de calidad tales como: Cobertura, Frecuencia, Costeabilidad, Calidad y Satisfacción del Usuario
- **IMPACTO CIUDADANO, GESTIÓN SOCIAL:** Esta gestión pretende garantizar los derechos irrenunciables de las personas y la comunidad para obtener una calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten, garantizando la prestación de los servicios sociales complementarios, ampliando su cobertura y buscando la protección integral del ser humano contra las privaciones económicas y sociales.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **Las Agendas de concertación:** que busca la consolidación de las agendas para el desarrollo enfocadas a atender las demandas sociales de grupos de población tradicionalmente postergados. Para lograrlo se deberá: 1- Proporcionar la estructura, contenidos y procedimientos comunes básicos que faciliten su elaboración homogénea, 2- Incorporar la homogeneidad de criterios en la elaboración de las mismas, combinándolas con la suficiente flexibilidad que permita respetar las múltiples casuísticas que confluyen en cada caso particular, 3- Orientarlas a una gestión por resultados, a fin de poder dar seguimiento y evaluar correctamente la implementación y la dotación de recursos, 4- Unificar y establecer un proceso común que se caracterice por ser participativo, busque la coherencia, la complementariedad,

la concertación y el consenso, y que, por tanto, debe incorporar a los distintos actores en dicha elaboración.

- **Las alianzas estratégicas y convenios:** que pretende impulsar el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas público privadas enfocadas a la prestación de servicios y proyectos de interés común bajo el concepto de responsabilidad social empresarial, así como la negociación de convenios de cooperación con ONG's y Agencias de Cooperación Internacional para la asesoría técnica y operacional.
- **La atención de los fenómenos naturales y antrópicos:** que pretende la prevención y mitigación de riesgos generando corresponsabilidad entre los actores públicos y privados, para minimizar el impacto, así como la atención social de la población que afronte estos fenómenos, de manera tal que se les cubran sus necesidades fundamentales mientras se ubican dignamente y recuperan su status.
- **La Inclusión Social:** que busca la concertación con instituciones del sector social para implementar acciones en pro del respeto a los derechos de los diferentes grupos sociales en condiciones de igualdad y equidad. Para ello hemos de actuar en: 1- Impulsar el reconocimiento y el acceso a los derechos sociales de ciudadanía, 2- Promover el debate y la reflexión sobre los derechos sociales en Alajuela y sobre las políticas necesarias para avanzar en el reconocimiento y acceso efectivo a los derechos sociales de ciudadanía, 3- Potenciar la cooperación con otros cantones y otros ámbitos territoriales en lo referente a los derechos sociales y las políticas de inclusión, 4- Generar un sistema de conocimiento sobre situaciones y procesos de exclusión e inclusión social en Alajuela, 5- Fortalecer y mejorar el sistema de información y conocimiento de las dinámicas y realidades de exclusión social en el cantón, de la evolución de las políticas, y del acceso a los derechos sociales, 6- Promover la definición integrada y la articulación transversal de las acciones para la inclusión social, 7- Crear los marcos municipales apropiados para impulsar el Plan, poniendo en marcha los respectivos espacios de trabajo horizontal, intersectorial e interterritorial, 8- Desarrollar estrategias de inclusión en el ámbito de la vivienda, 9- Desarrollar estrategias de inclusión en el ámbito socio laboral, 10- Desarrollar estrategias de inclusión en los ámbitos socioeducativo, sociocultural y deportivo, 11- Desarrollar estrategias de inclusión en el ámbito socio sanitario, 12- Reducir de forma sostenida las tasas de pobreza relativa en Alajuela, 13- Definir y poner en marcha acciones contra la pobreza para llegar a una situación de pobreza cero, 14- Mejorar y expandir los servicios orientados a hacer frente a las dinámicas y situaciones de exclusión social, 15- Mejorar el conjunto de recursos y prestaciones articulados en la red de atención social orientados a atender a las personas y familias vulnerables y/o en situación de exclusión social, 16- Priorizar y redefinir, sobre la base de un modelo en red, el programa municipal de atención social a personas sin techo y mejorar el conjunto de servicios vinculados a este sector de población, 17- Definir estrategias de inclusión a partir de los parámetros estructurales de riesgo, 18- Incorporar las dimensiones apropiadas de inclusión social al conjunto de planes y programas municipales: género, edad, origen, discapacidad y tipo de vivienda, 19- Promover la participación y la perspectiva comunitaria en las políticas de inclusión: articular redes de acción social para una Alajuela Inclusiva, 20- Formalizar y desplegar el Acuerdo Ciudadano por una Alajuela Inclusiva, 21- Profundizar la dimensión comunitaria de las políticas de inclusión, 22- Profundizar los espacios de participación social en el marco de las políticas de inclusión
- **La Infraestructura para servicios sociales complementarios:** que impulsa el desarrollo de programas en todos los distritos que potencien la utilización y aprovechamiento de los recursos existentes. Para ello es necesario el reacondicionamiento de las instalaciones y dotación de equipo para el desarrollo de los programas de bienestar social y cultural. En atención de lo anterior buscaremos entre otros aspectos: 1- Implementar programas en todos los distritos para espacios de sana recreación y de integración familiar en las zonas públicas, 2- Realizar un inventario por distrito de toda la infraestructura comunal existente y su uso, 3- Generar la organización para el aprovechamiento de la infraestructura comunal, deportiva y de diversos servicios de bienestar social y cultural, 4- Implementar programas de prevención y capacitación permanentes a fin de mejorar el bienestar social de cada comunidad, 5- Establecer alianzas con Empresas Privadas, Instituciones Autónomas y de Gobierno Central

- para la implementación de programas de desarrollo humano, 6- Equipar y acondicionar las instalaciones para el desarrollo de los programas de bienestar social y cultural.
- **La atención de los inmigrantes:** que busca la coordinación con el Gobierno Central para atender las necesidades sociales de la población inmigrante. Para ello los enlaces del Subproceso de Inserción Social deben estar fundamentados de manera tal que permitan las conexiones productivas con las instancias del gobierno nacional que efectivamente den la atención que esta población necesita.
 - **La prestación de Servicios Sociales Complementarios:** que pretende impulsar el desarrollo e innovación de acciones integrales en la prestación de los servicios para garantizar la sostenibilidad de los derechos individuales y colectivos, que mejoren la calidad de vida de los sectores poblacionales con mayor vulnerabilidad social. Para ello es necesaria la coordinación de proyectos y acciones afirmativas con instituciones públicas, privadas y ONG's, que impacten el bienestar social y el desarrollo humano. En tal sentido hemos de desarrollar acciones integrales que permitan: 1- Reconocer, garantizar y restituir los derechos fundamentales de las personas más vulnerables, 2- Contribuir a la armonización entre el aumento de cobertura en la prestación de servicios básicos de salud, educación y bienestar social con los estándares básicos de calidad, 3- Eliminar de manera progresiva las barreras físicas, económicas y culturales que impiden el acceso oportuno y equitativo a los servicios sociales de competencia local, 4- Contar con más hombres y mujeres participando de los beneficios del desarrollo local, reclamando y ejerciendo sus derechos, así como sus libertades y desarrollando plenamente sus capacidades, 5- Hacer sostenible el pleno ejercicio de los derechos en función del mejoramiento de la calidad de vida, 6- Contribuir en el mejoramiento de las condiciones de salud, nutrición, educación, bienestar social, ambiente, vivienda, cultura, recreación y justicia social con énfasis en las personas más vulnerables, 7- Promover la gestión y la inversión social en función de la prestación de los servicios sociales en términos de su disponibilidad, acceso, permanencia, calidad y pertinencia, 8- Generar espacios que permitan la convivencia y reconciliación, a través del respeto por los Derechos Humanos, 9- Coordinar con las Instituciones de Salud, las acciones tendientes para garantizar el derecho a la salud, a través de un enfoque promocional de calidad de vida y atención primaria en salud, con el fin de satisfacer las necesidades individuales y colectivas, 10- Promover en conjunto con las entidades estatales el derecho a la seguridad alimentaria y nutricional para toda la población, 11- Promover una educación de calidad y de pertinencia para vivir mejor, que garantice a las niñas, niños y jóvenes que habitan el cantón de Alajuela, el derecho a una educación que responda a las expectativas individuales y colectivas, y a los desafíos de una ciudad global, 12- Promover el acceso y permanencia a la educación para todas y todos, mejorando las condiciones para que las niñas, niños y jóvenes de Alajuela accedan y permanezcan en todos los ciclos educativos, 13- Promover alternativas productivas para la generación de empleos estables y bien remunerados, contribuyendo al ejercicio del derecho al trabajo con base en el desarrollo de las capacidades y potencialidades de la población, 14- Ampliar las oportunidades y mejorar las capacidades para que todas y todos accedan, participen, se apropien y realicen prácticas artísticas, patrimoniales, culturales, recreativas y deportivas, atendiendo criterios de identidad, autonomía, proximidad y diversidad, 15- Promover el acceso y oportunidad para la población en discapacidad, generando acciones para la población en situación de discapacidad que les permita aumentar sus oportunidades y participar en la vida de la ciudad, 16- Gestionar acciones para el reconocimiento y valoración positiva de la población según sus ciclos vitales, concibiéndolos como sujetos integrales de derechos, privilegiando de manera especial el desarrollo de las capacidades de las y los jóvenes y la protección al adulto mayor, 17- Avanzar en el reconocimiento, garantía y restitución de los derechos humanos de las mujeres y propiciar las condiciones para el ejercicio de sus derechos.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **El Compromiso de los actores involucrados:** El nivel de compromiso que los actores tengan con los objetivos perseguidos es fundamental para el éxito de la gestión.
- **El desarrollar metodologías para la intervención social:** La construcción de conocimiento útil para la intervención social es uno de los retos prioritarios de las redes, sistemas, organizaciones y unidades prestadoras de servicios sociales, que no pueden posicionarse como meras aplicadoras de teorías o tecnologías pretendidamente proporcionadas por otros agentes o instancias en un supuesto sistema de ciencia y tecnología de lo social. Ese sistema existirá y ese conocimiento se construirá, sólo en la medida en que se practique una reflexión sobre la acción que ejerza la necesaria tracción. A partir de esa base, cabe desarrollar procesos de gestión de la información y procesos de gestión del aprendizaje que conviertan nuestras redes, organizaciones, sistemas o unidades en verdaderos laboratorios de aprendizaje y en verdaderas redes, organizaciones, sistemas y unidades inteligentes.
- **El fortalecer el trabajo en red:** El reto al que creemos que ha de responder la gestión de servicios sociales es el de fortalecer el trabajo en red. Sólo una gestión audaz y dinámica puede liderar los procesos de cambio que requiere este salto a la red que se nos plantea. Se trata, en realidad, de construir redes inclusivas y participativas que vayan interactuando con el tejido social, los procesos económicos o el entramado institucional y desencadenando dinámicas de inclusión y participación. Para que eso siga siendo y sea cada vez más posible, en lo micro y en lo macro, la gestión de los servicios sociales, debe renovarse y reinventarse hasta convertirse en una aportación decisiva para el desarrollo social.
- **El incrementar la satisfacción de las trabajadoras y trabajadores de los servicios sociales:** Uno de los cometidos principales de los procesos de gestión social es el de perseguir el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones y sistemas. Este cometido es especialmente crítico en servicios que son altamente intangibles, de modo que la suerte de la calidad del servicio está, fundamentalmente, en manos de las personas que interactúan directamente con las destinatarias y destinatarios.
- **El nivel de asociatividad local:** La asociación entre diferentes actores que inciden sobre el desarrollo económico y social de una región, los cuales normalmente actúan de forma independiente y, en ocasiones, en conflicto entre sí, es un requisito fundamental para un exitoso desarrollo sostenible. Por ello es necesario reunir a los actores locales alrededor de una mesa de concertación o un foro local ya que ello ayudará a desarrollar confianza, alentar la innovación, promover la creación de redes y actividades sociales, fomentar la cohesión social, disminuir el riesgo de conflictos subsecuentes y garantizar la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo con financiamiento externo.
- **El ordenar más el trabajo:** El estado de mixtura semi-estructurada que se le atribuyen a los servicios sociales y la ausencia (a veces superable y a veces connatural) de metodologías o tecnologías codificadas e incorporadas aconseja un esfuerzo de gestión para ayudar a ordenar el trabajo en las redes, sistemas, organizaciones o unidades proveedoras de servicios sociales. Para ello, sin despreciar en ningún momento los enfoques vinculados al estudio y la transformación de estructuras organizativas, creemos que está resultando útil todo lo que tiene que ver con la gestión por procesos que evidencien la utilidad de un trabajo conducido y participativo acerca de los procesos, para tomar conciencia de cuáles son y dónde están los eslabones que no añaden valor, los despilfarros y pérdidas de energía, los cuellos de botella, los obstáculos y trampas para el acceso y la orientación de los destinatarios y destinatarias de los servicios sociales.
- **El Saber lo que queremos y comprobar si lo conseguimos:** La planificación y la evaluación son dos de los que consideramos procesos básicos de gestión. En la respuesta a este reto apostamos por una mayor integración de herramientas de planificación y evaluación realizada a partir de las herramientas que realmente se utilizan en los servicios sociales, alimentándose y enriqueciéndose de un sistema dinámico y participativo, ayudado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación e incorporando el punto de vista, la voz, las demandas y la expresión de satisfacción o insatisfacción de todas las personas e instancias a la cual va dirigida nuestra acción y muy especialmente el de las personas y grupos más vulnerables.

- **IMPACTO CIUDADANO, GESTIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA:** Esta gestión pretende generar un conjunto de acciones o iniciativas que impulsen el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio de las políticas públicas.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **Las alianzas estratégicas y convenios:** que buscan el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas público privadas enfocadas a la prestación de servicios y proyectos de interés común bajo el concepto de responsabilidad social empresarial, así como la negociación de convenios de cooperación con ONG's y Agencias de Cooperación Internacional para la asesoría técnica y operacional.
- **Las facilidades comunales:** que pretende la inversión en la creación de facilidades comunales que permitan su consolidación de acuerdo con las necesidades propias de cada comunidad, en concordancia con el diagnóstico de los centros de población catalogados como no consolidados. Así mismo se ha de impulsar la inversión en el mantenimiento, utilización adecuada y recuperación de facilidades comunales existentes en los centros urbanos consolidados; así como la rehabilitación de áreas urbanas y la recuperación de barrios o recibo de áreas susceptibles a renovación urbana, en concordancia con el plan regulador urbano.
- **La Participación ciudadana como estrategia de diferenciación:** que busca la definición, ejecución y seguimiento de políticas públicas por parte de la ciudadanía; entendiéndola y ejerciendo su participación como un derecho, un principio, un medio, un fin y un deber. Para ello se ha de involucrar a la ciudadanía en: 1- El proceso de toma de decisiones del gobierno, 2- Fortalecer el capital social de la localidad, 3- Fortalecer los espacios y mecanismos de participación, control social y representación ciudadana, 4- Promover la democratización de la información y la pedagogía social para el desarrollo de los procesos de deliberación colectiva, 5- Fortalecer las instancias y los mecanismos de participación ciudadana local y sectorial existentes y aquellas creadas en el marco de los procesos de planificación y presupuestación pública participativa, fijando los alcances, derechos y deberes en la participación, 6- Promover la articulación y el trabajo conjunto entre las instancias de participación y las organizaciones, y fortalecer técnicamente las redes sociales locales, a fin de contribuir al fortalecimiento del capital social de la localidad, 7- Ejercer control social informando, divulgando y haciendo pedagogía social para todos los sectores, segmentos y organizaciones sociales.
- **El fortalecimiento de los procesos de participación ciudadana:** que busquen la 1- Sensibilización a la sociedad a través de programas de capacitación en materia de desarrollo social, 2- Proyectos de rescate de salud, seguridad y desarrollo de habilidades, 3- Generación de encadenamientos productivos y la 4- Incorporación de todos los grupos poblacionales

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **El diseño de procesos participativos y el alcance de acuerdos:** Es una capacidad necesaria para gestionar el cambio correspondiente. La participación debe asegurar el conocimiento permanente de los retos y necesidades de los diferentes sectores ciudadanos, y para lograr el soporte ciudadano si la estrategia y los proyectos adaptados asumen dichos retos y necesidades. Los procesos de cambio no siguen patrones fijos, el mismo avance introduce cambios en la situación de partida, lo que significa que la estrategia o proyecto identificado aparece con mayor claridad y riqueza de matices que sin duda exigen, en no pocas ocasiones, la reprogramación permanente. Los cambios en el entorno natural o económico y social y político, en que se mueve un municipio es otro factor que exige la reprogramación no solo de contenidos estratégicos, sino de los espacios organizativos en los que se canaliza la cooperación pública y privada, y la participación ciudadana

- **La comunicación y motivación ciudadana:** Para conseguir desplegar con mayor plenitud la capacidad de acción de la colectividad. Comunicar unos objetivos sentidos por la población al responder a sus necesidades, que a su vez son posibles y necesarios, sin duda convence. Pero la razón no basta para la acción. Es preciso, además, una concurrencia de sentimientos hacia una misma dirección. Por ello, la posibilidad de conmover es inseparable de la de convencer. Una sin la otra no logran implicar a su ciudadanía en su conjunto
 - **La construcción de alianzas:** Es condición necesaria para la gobernanza. El identificar las interdependencias entre los actores es condición necesaria, pero lo realmente crítico es pasar de este reconocimiento a la construcción de alianzas, es decir, a la generación de compromisos de acción.
 - **La Gestión de las expectativas ciudadanas:** Es una habilidad muy importante. Existe una formulación que si bien no es exacta es preciso tener siempre en cuenta de manera referencial: satisfacción ciudadana es igual o similar, a la percepción ciudadana de las realizaciones menos las expectativas que se ha forjado la ciudadanía. Es decir, cuantos mayores son las expectativas en relación a la percepción, menor será la satisfacción o mayor será la frustración. Nuestros pueblos y ciudades para que avancen necesitan de expectativas razonables y creíbles, de lo contrario no avanza.
 - **La gobernabilidad democrática:** El diálogo y la tolerancia deben ser las herramientas indispensables para el mantenimiento de la paz social, así como una sólida coordinación y colaboración con todos los actores políticos y sociales, bajo el principio de que la falta de consensos afecta la conducción del gobierno como ente democrático. La labor de conciliación es indispensable para desactivar problemas que pueden afectar la buena marcha de la administración.
 - **La iniciativa para la gestión del cambio:** Gestionar las expectativas bien significa disponer de la iniciativa para iniciar y proseguir el cambio. Es evidente que no solo basta visionar, sino iniciar los procesos de cambio, para que a partir de la situación actual pase a la situación o escenario de futuro considerado posible y deseable. Para ello, es preciso dotarse de una estrategia y ponerla en marcha. Es decir, debe identificar las fuerzas de transformación y definir objetivos compartidos de manera clara y factible, así como, iniciar de manera ejemplar y visual la gestión del cambio.
 - **La participación ciudadana plural e incluyente:** La gobernabilidad tiene un soporte imprescindible en la sociedad civil, por lo tanto, deben establecerse reglas claras y medios innovadores para la participación y la integración de ideas y propuestas de los ciudadanos. Para gobernar con criterios democráticos, debe fomentarse la contribución de los diferentes actores políticos al bien común. Asimismo, debe otorgarse la importancia que esta participación tiene en los asuntos gubernamentales al aprobarse acciones afirmativas que incentiven y regulen las estructuras de participación.
 - **La visión de futuro o la capacidad de imaginar escenarios:** Es fundamental para lograr una articulación de intereses. Buscar el mayor acuerdo posible y necesario significa muy a menudo articular los intereses y retos en escenarios de futuro a construir colectivamente, o bien imaginar proyectos factibles en el que todos puedan ganar de manera equitativa al esfuerzo o inversión.
 - **Las habilidades para el liderazgo en gobernanza:** No deben entenderse tanto como destrezas y/o capacidades personales fruto de una personalidad y formación, sino como habilidades y capacidades colectivas. Es decir, capacidades construidas por el electo/a local y el equipo o equipos técnicos que les dan soporte a su actividad democrática en el Gobierno Local. Algunas de estas habilidades para ejercer este tipo de liderazgo son: visión de futuro para el territorio - iniciativa para la gestión del cambio: definición de objetivos - diseño de procesos y organizaciones: capacidad de adaptación - comunicación y motivación: conocer /convencer - construcción de alianzas.
- **PROCESOS INTERNOS, GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PARA EL DESARROLLO:** Esta gestión tiene por objeto implementar obras y acciones de inversión que permitan ampliar la cobertura en infraestructura comunitaria, prestación de servicios operativos domiciliarios y

equipamiento urbano y rural para contribuir a la mejora de la calidad de vida de las familias y comunidades.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **La gestión y diseño de proyectos:** que busca la consolidación de una cultura institucional en gestión de proyectos que permita diseñar y desarrollar un plan de capacitación en las temáticas relacionadas con la administración y ciclo de vida de los proyectos. En tal sentido se atenderán acciones tendentes a: 1- Diseñar y desarrollar un plan de capacitación en las temáticas relacionadas con la gestión de proyectos, profundizando en: ciclo de vida del proyecto, herramientas de planificación, organización, dirección y evaluación de proyectos y que a su vez se ocupe de capacitar a los beneficiarios de los proyectos y a otros actores sociales como acción formativa que propicie la participación de los mismos en los potenciales proyectos de desarrollo, y a 2- Consolidar una Unidad Administrativa de Gerencia o Administración, Diseño y Gestión de proyectos que se encargue de guiar e integrar los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, calidad y costo definidos.
- **La consolidación de la infraestructura y mobiliario urbano:** que pretende contar con un Inventario de la infraestructura municipal y las áreas comunales y de parques que sirva como base para su recuperación, tomando como prioridad el centro urbano y los núcleos consolidados del cantón. Así mismo busca la adquisición de nuevas áreas de parque según lo que propone el Plan Regulador en un periodo máximo de cinco años.
- **La mejora de la infraestructura Agua potable:** que impulsa el 1- Fortalecimiento de la cuadrilla de mantenimiento y protección de conducciones con puntos de macro medición y nacientes, 2- Creación de un programa permanente de aforos de nacientes y pozos con datos de época seca y época lluviosa, 3- Automatización de todos los procesos de medición de agua potable consumida que vaya asociado a un sistema de cobro actualizado, 4- Contratación de estudios de optimización de los diferentes sistemas de presión que posee el Acueducto Municipal, que permitan obtener datos de agua no contabilizada así como modelar los sistemas para control por medio de válvulas en redes de distribución, 5- Adquisición de las zonas de protección de las nacientes captadas del Acueducto Municipal, 6- Inventario de nacientes existentes captadas y no captadas y búsqueda de nuevas nacientes para consumo humano, 7- Construcción de tanques de almacenamiento para aquellos sistemas que no los posean o para aquellos que cuenten con tanques quiebra-gradientes o válvulas reguladoras de presión, en sustitución de los primeros.
- **La mejora de la infraestructura de Aguas negras:** que pretende la 1- Mejora y transformación de los sistemas individuales de tratamiento de aguas residuales de urbanizaciones y otros administrados por la Municipalidad para crear redundancia paralelamente a la aplicación del Plan de Saneamiento de Aguas Residuales que desarrolló PRODUS-UCR, 2- Construcción de una planta de tratamiento supra regional que permita tratar las aguas de la ciudad y de sistemas individuales administrados por la Municipalidad mediante la instalación de un colector que permita la conectividad y aumente la cobertura del servicio, 3- Creación de un modelo tarifario que sea dependiente del consumo de agua potable, tomando en cuenta un factor de rechazo medido o supuesto de tal manera que quien consume más paga más.
- **La mejora de la infraestructura de Aguas pluviales:** que se centra en la 1- Creación de un modelo tarifario no dependiente de los metros de frente de propiedad si no de la cobertura máxima permitida según la zonificación del Plan Regulador, 2- Desarrollo de proyectos de manejo de aguas pluviales que en las zonas altas del cantón desvíen las aguas hacia los cuerpos de aguas o hacia los mantos acuíferos, antes de que lleguen las redes de alcantarillado pluvial de los centros urbanos, 3- Promoción de estrategias de mayor control constructivo que eviten las conexiones ilegales de aguas servidas y residuales a la red pluvial en alianza con el ministerio respectivo, 4- Programación de campañas de recaba y limpieza periódicas de los ríos del cantón que presentan problemas de crecidas, especialmente en las

- cercanías de los puentes, 5- Programación de campañas permanentes de limpieza periódica de los alcantarillados pluviales de los centros urbanos.
- **La mejora de la vialidad y la conectividad:** que busca 1- Convenio con un laboratorio certificado de materiales (LANAMME) para el control de calidad de las nuevas carpetas colocadas, 2- Capacitación a las cuadrillas de bacheo en prácticas de bacheo más actualizadas, 3- Fortalecimiento del recurso humano de la unidad de Gestión Vial, 4- Recuperación de derechos de vía, en las calles cantonales que involucre los siguientes departamentos, 5- Unidad técnica vial, Control Fiscal y Urbano, Obras de Inversión Pública, Planificación Urbana y Departamento Legal, 6- Consideración en los planes quinquenales de la Unidad Técnica Vial y la Junta Vial Cantonal de las propuestas de vialidad incluidas en el Plan Regulador, 7- Absorción de las funciones del COLOSEVI a la Junta Vial Cantonal, incorporando los recursos económicos y proyectos con que contaba este órgano, 8- Incorporación del concepto de terminales intermodales y terminales descentralizadas que se proponen en el Plan Regulador, 9- Medios alternativos de transporte público y privado, acuerdos a estudios de impacto vial y propuestas de vialidad del Plan Regulador.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **Aumentar significativamente la inversión en infraestructura:** Para viabilizar sus aspiraciones, Alajuela deberá continuar incrementando su inversión en infraestructura. El incremento del stock de infraestructura generará una mayor necesidad de recursos para mantenimiento, que requerirá -a su vez- modalidades de financiamiento.
- **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz.
- **Enmarcar políticas y proyectos en un paradigma de desarrollo sustentable y visión territorial:** Las inversiones se deberán realizar en el marco de una visión que integre los aspectos productivos, sociales y ambientales, además de una perspectiva territorial, no sólo sectorial. Será preciso adoptar una definición más amplia de infraestructura que la corriente, para enfatizar la expansión de los servicios, la gestión integral del agua, y la infraestructura de alto impacto social. El nuevo paradigma no debe limitarse a incrementar la provisión de infraestructura, sino que debe contemplar la gestión de la demanda y promover el uso responsable de los servicios asociados.
- **Integración de factores ambientales y actores sociales en los proyectos:** Las áreas responsables de la provisión de infraestructura deben realizar un profundo replanteamiento de las formas de concebir su desarrollo, insertando el criterio de sostenibilidad en el ciclo de los proyectos desde su inicio. Más que considerar los aspectos ambientales y sociales como un obstáculo, las políticas deben balancear los diversos objetivos e incluir las metas de sostenibilidad. A su vez, la participación ciudadana en la planificación e implementación de los proyectos de infraestructura es una tendencia distintiva de la sociedad, que integra en forma primordial el modelo de desarrollo al que se aspira. Por eso, la comunicación oportuna con la comunidad debe también formar parte del ciclo del proyecto.
- **Vinculación de los planes de infraestructura con el modelo de desarrollo:** Para lograr una posición más relevante en la economía local y permitir una mejora sustancial de calidad de vida a los habitantes del cantón, se debe mantener un ritmo de crecimiento sostenido. Ese crecimiento debe ser de calidad, eficiente, incluyente, sustentable y respetuoso de la diversidad cultural. Para ello se deberán considerar temas tales como: La ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento, que presentan un alto impacto social. El impulso y apoyo al transporte público urbano, al otorgarle prioridad con respecto al uso de vehículos particulares. Las políticas de seguridad vial en ciudades y en carreteras. La prioridad a la conservación de las carreteras, que es tan importante como construir obras nuevas. El desarrollo de la infraestructura para la integración regional. La planificación integrada del desarrollo urbano y la movilidad. Las inversiones en infraestructura deben planearse y ejecutarse sobre ejes territoriales. Debe apuntarse a dar mayor racionalidad al uso de la infraestructura. No solo mediante la ampliación de su capacidad y cobertura, sino también a través de la generación de políticas de actuación sobre la demanda. La adaptación

al cambio climático y la atención a la gestión ante los desastres naturales. Robustecer en el corto plazo la capacidad de la Municipalidad en la preparación de proyectos, a través de grupos de trabajo que identifiquen y diseñen los mejores ejes de integración para la próxima década.

- **PROCESOS INTERNOS, GESTIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL:** Esta gestión tiene por objeto implementar obras y acciones de inversión que permitan ampliar la cobertura en infraestructura comunitaria, prestación de servicios operativos domiciliarios y equipamiento urbano y rural para contribuir a la mejora de la calidad de vida de las familias y comunidades.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **Las facilidades comunales:** que buscan la 1- Inversión en la creación de facilidades comunales que permitan su consolidación de acuerdo con las necesidades propias de cada comunidad, en concordancia con el diagnóstico de los centros de población catalogados como no consolidados, 2- Inversión en el mantenimiento, utilización adecuada y recuperación de facilidades comunales existentes en los centros urbanos consolidados, 3- Rehabilitación de áreas urbanas y Recuperación de barrios, 4- Recuperación o recibo de áreas susceptibles a renovación urbana, en concordancia con el plan regulador urbano.
- **La gestión y diseño de proyectos:** que pretende consolidar una cultura institucional en gestión de proyectos que permita diseñar y desarrollar un plan de capacitación en las temáticas relacionadas con la administración y ciclo de vida de los proyectos. En tal sentido se atenderán acciones tendientes a: 1- Diseñar y desarrollar un plan de capacitación en las temáticas relacionadas con la gestión de proyectos, profundizando en: ciclo de vida del proyecto, herramientas de planificación, organización, dirección y evaluación de proyectos y que a su vez se ocupe de capacitar a los beneficiarios de los proyectos y a otros actores sociales como acción formativa que propicie la participación de los mismos en los potenciales proyectos de desarrollo, 2- Consolidar una Unidad Administrativa de Gerencia o Administración, Diseño y Gestión de proyectos que se encargue de guiar e integrar los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, calidad y costo definidos.
- **La revaloración del Patrimonio Histórico:** que busca la 1- Dotación de herramientas para que con base en el inventario de Patrimonio Histórico se implementen políticas de protección y mejora acordes a lo que propone el Plan Regulador, 2- Zonificaciones urbanísticas estratégicas de protección patrimonial que implanten restricciones a nuevas construcciones, de tal manera que se permita construir con condiciones que permitan proteger y conservar el Patrimonio Histórico Cultural, 3- Mantenimiento y conservación de estructuras declaradas como Patrimonio Histórico Cultural del Cantón.
- **La consolidación del Plan Regulador Urbano:** que pretende la revisión y adecuación del Plan de Ordenamiento Territorial, como instrumento que oriente la organización del cantón, su entorno, estructura y sus operaciones estratégicas, de acuerdo con los fines deseables en materia ambiental, social, económica, territorial y administrativa. Entre otras acciones se deberá atender la: 1- Creación de un Reglamento de Construcciones Cantonal para infraestructura pública y privada, en complemento a la Ley de Construcciones Nacional y su Reglamento, que contemple la visión definida de desarrollo del Cantón, 2- Creación de un Reglamento para el control cantonal de fraccionamientos y urbanizaciones, 3- Creación de un Reglamento y un Plan de Renovación Urbana, 4- Creación de un Plan de Vialidad Cantonal, 5- Incorporación de los índices de fragilidad ambiental como una capa adicional a la zonificación existente para proteger el recurso hídrico, 6- Creación de Comisión Permanente de Revisión y Actualización del Plan Regulador y que sea alimentada por actores públicos de carácter técnico que a través del Síndico de cada distrito proporcionen periódicamente una retroalimentación permanente a esta Comisión, 7- Incorporación en la normativa para que las facilidades comunales se consignent con pendientes no mayores al dos por ciento y nunca dentro de áreas de protección, fraccionamientos, construcción, conservación y rehabilitación

de áreas urbanas, 8- Considerar la propuesta de PRODUS-UCR como el insumo básico para orientar la inversión del desarrollo del cantón de Alajuela, 9- Consensuar un desarrollo integral, equitativo y ambientalmente sostenible que oriente las políticas de ordenamiento territorial, de forma tal que se haga efectivo y sostenible el disfrute de un hábitat sano, 10- Hacer efectivo el derecho de los ciudadanos a contar con un entorno seguro, que a su vez dignifique el hábitat, 11- Hacer más eficiente la movilidad y generar condiciones de convivencia y seguridad para todas y todos, con base en una política económica a escala humana y en un modelo de desarrollo urbano democrático, social, integral y ambientalmente sostenible, 12- Propiciar la distribución y el acceso equitativo a los servicios, la infraestructura y los equipamientos, en armonía con el ambiente, a fin de que la población cuente con las condiciones necesarias para ejercer el derecho al cantón, 13- Mejorar las condiciones de vida de la población, mediante intervenciones integrales relacionadas con la vida en comunidad, el barrio y su entorno, 14- Promover el acatamiento de las normas urbanísticas y de uso del suelo en la localidad, 15- Optimizar la infraestructura vial para mejorar las condiciones de movilidad en el Cantón, 16- Resolver los conflictos que generan la ocupación y el uso indebido del espacio público, 17- Promover la defensa de lo público y reconocer e incorporar el componente cultural en las decisiones de ordenamiento de la ciudad, fortaleciendo los equipamientos culturales, deportivos, recreativos, de salud, educativos, ambientales, de patrimonio histórico y de bien social.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **Concertación de una agenda común:** La concertación de una agenda común que promueva la integración en un marco de diversidad, consolide la aplicación y uso de las herramientas disponibles, consolide instrumentos y promueva el ordenamiento territorial como práctica de múltiples niveles y actores.
- **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz.
- **Inclusividad, igualdad y equidad:** El uso del territorio y espacio desde una perspectiva que reconozca las diferencias entre hombres y mujeres, ya que las mujeres hacen un uso y tienen una lógica diferente del territorio y los espacios públicos. Diversidad social y cultural debería ser una constante en el ordenamiento territorial, el reto es construir instrumentos de análisis que recojan esta diversidad, permitan comprenderlo, aprovechar su potencial y avanzar en medidas concretas. Para ello es necesario robustecer el enfoque de derechos humanos, la equidad de género y la capacidad del gobierno local para equilibrar los intereses de los diferentes sectores de la población, velando por los más débiles y facilitando la participación de los grupos sociales que tienen mayores desventajas, dados los niveles de exclusión a los que se han visto sometidos.
- **Integralidad:** Desarrollar diversas formas para incidir en una articulación más efectiva del ciclo de la política pública de ordenamiento territorial, lo cual implica favorecer la integralidad y evitar la linealidad, desarrollando una visión de desarrollo a largo plazo, planes a diversas escalas, reglamentos y normativas, así como la implementación de éstos instrumentos.
- **Interdisciplinariedad:** Comprender el territorio desde dinámicas diferentes. Debe enriquecerse el abordaje técnico que existe desde el ordenamiento territorial y avanzar fortaleciéndolo con enfoques desde otras disciplinas. Hace falta avanzar en la construcción de instrumentos conceptuales y metodológicos contruidos desde nuestra experiencia, que nos permitan manejar la diversidad y la complejidad y mejorar el diálogo. Para ello es necesario re-conceptualizar los instrumentos de ordenamiento territorial que actualmente tienen una orientación fundamentalmente técnica, incorporando una perspectiva socio-política que permita enfrentar los conflictos complejos y multidimensionales de los territorios con implicaciones económicas, sociales, culturales y ambientales.
- **Participación de la Ciudadanía:** Construir visiones compartidas de desarrollo, a partir de espacios y vías para la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones en los procesos de OT -desde la planificación, hasta el seguimiento y evaluación-, a través de mecanismos y metodologías que coloquen a las personas como centro y sujetos activos, y que faciliten la

resolución de los conflictos derivados de la complejidad y diversidad de intereses temáticos y sectoriales presentes en los territorios.

- **PROCESOS INTERNOS, GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** Esta gestión tiene por objeto alcanzar eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **La alianzas estratégicas y convenios:** que buscan el 1- Establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas público privadas enfocadas a la prestación de servicios y proyectos de interés común bajo el concepto de responsabilidad social empresarial y la 2- Negociación de convenios de cooperación con ONG's y Agencias de Cooperación Internacional para la asesoría técnica y operacional.
- **La atención al cliente:** que pretende la institucionalización de una cultura de servicio, tanto en la plataforma de servicio al cliente como en todas las instancias ejecutoras, a fin de brindar a la ciudadanía una atención efectiva que satisfaga su demanda inmediata.
- **La eficacia en la Contratación Administrativa:** que busca la implementación de un sistema de planificación de la contratación administrativa que contemple una calendarización oportuna de los procesos e incluya etapas de seguimiento y supervisión.
- **La atención de la diversidad político partidista:** que pretende impulsar un acercamiento y consenso a nivel de todas las organizaciones políticas representadas en el Concejo Municipal a efecto de llegar a acuerdos de visión de futuro compartida. Para ello se deberán establecer agendas de desarrollo a nivel local que se inspiren en principios tales como: 1- Integralidad en donde se articulan todos los agentes y actores en las distintas fases del proceso de planificación, 2- Divulgación en donde las actividades de todo el proceso deben ser divulgadas, 3- Participación en donde deben aplicarse los distintos mecanismos para la participación activa de los distintos actores locales, 4- Flexibilidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos del desarrollo local e institucional, de la misión de la municipalidad o Concejo Municipal de distrito, 5- Sostenibilidad en donde se consideren los aspectos de factibilidad administrativa, técnica, financiera, económica y ambiental de los proyectos para el sostenimiento durante los períodos de ejecución, 6- Continuidad en donde se mantenga la secuencia de las acciones, programas y planes.
- **La consolidación de FEDOMA:** donde se pretende ejercer un liderazgo más proactivo en todas las acciones emprendidas por parte de la Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela, propiciando con ello estrategias de desarrollo a nivel regional y de impacto local.
- **La solvencia de la infraestructura Institucional:** que pretende el diseño y construcción de instalaciones que solventen las necesidades de planta física para la operacionalidad de los funcionarios administrativos y operativos de la Municipalidad, así como de sus usuarios.
- **La potenciación del liderazgo de la Alcaldía Municipal:** que impulsa el fortalecimiento de la imagen de la Alcaldía mediante el desarrollo de iniciativas enfocadas en logros institucionales, rendición de cuentas, transparencia, innovación y diferenciación, en el marco de un clima organizacional idóneo.
- **La autosuficiencia de maquinaria y equipo:** que busca el establecimiento de un proceso de planificación institucional adecuada a la dinámica de las operaciones que considere la adquisición, control y mantenimiento de las necesidades de maquinaria, materiales y equipo requerido para la gestión.
- **La atención a la omisión de respuesta y violación al derecho de petición:** que pretende la dotación de los recursos y principios necesarios para cumplir con la normativa vigente y respuesta oportuna al derecho de petición. Para ello hemos de propiciar una concientización en todos los niveles de la organización de la responsabilidad en el ejercicio de nuestra función,

- en el contexto del servicio municipal, a efecto de cumplir con la normativa vigente y respuesta oportuna al derecho de petición.
- **La implementación de un Plan de Gobierno con visión de futuro:** donde su accionar se debe fundamentar en una visión de futuro realista y atractivo. Así como en el aprovechamiento de los talentos y recursos de la organización, en busca de resultados tangibles que privilegie la calidad de las relaciones con la gente, en procura de mejores procesos de comunicación, interiorización, concertación y búsqueda de recursos y alianzas.
 - **La incorporación de Políticas, Reglamentos y Procedimientos:** que se esmeren en el establecimiento de un plan de actualización y divulgación permanente de políticas, reglamentos y procedimientos a todo nivel.
 - **La ejecución de procesos continuos para la simplificación de trámites:** que busquen la implementación de un sistema de mejoramiento continuo que propenda a la reducción de los requisitos innecesarios y a la simplificación de trámites, incorporando las TIC.
 - **La incorporación de Protocolos de calidad:** que persigue la implementación de protocolos y estándares de calidad que tomen en cuenta las inquietudes y necesidades de los beneficiarios de los servicios municipales.
 - **El establecimiento de relaciones con las autoridades del Gobierno Central y Asamblea Legislativa:** que busquen el acercamiento, socialización e integración con Jerarcas de Instituciones del Gobierno Central y Asamblea Legislativa. Además, pretende con ello mantener relaciones cordiales de cooperación y asistencia técnica, participando en todo aquel proyecto de interés nacional y cuya esfera de acción redunde en beneficios locales.
 - **La Seguridad institucional:** que pretende el desarrollo de una cultura de seguridad proactiva y definición de un Plan Integral que genere resguardo y seguridad para el personal, las instalaciones y los activos municipales. Para lograr lo anterior se deberá atender lo siguiente: 1- Buscar líneas de actuación que favorezcan la implicación de los trabajadores en las actividades preventivas de la Institución, favoreciendo con ello una gestión en materia de seguridad integrada, 2- Promover el cumplimiento de las obligaciones preventivas en materia de seguridad y por otra, facilitar el ejercicio efectivo de los derechos de información, consulta y participación de los trabajadores en materia de seguridad Institucional, 3- Impulsar el cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios en materia de prevención, resguardo y seguridad institucional.
 - **La transferencia de competencias:** que busca la 1- Generación de acciones tendientes a preparar a la Institución a asumir las nuevas competencias que la Ley prevea, 2- Abordar del tema de "descentralización" con un modelo global y estratégico del régimen municipal, 3- Coordinar acciones con el Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional para la implementación de estrategias a nivel local. Para ello se ha de efectuar una construcción de la posición oficial de parte de la municipalidad en torno al tema de descentralización y competencia de transferencias y participar y proponer foros a nivel local, nacional y regional sobre el tema de descentralización y competencia de transferencias.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **La administración electrónica:** La modernización viene marcada por un objetivo principal, la puesta a disposición de los ciudadanos, empresas y empleados de nuevas soluciones tecnológicas que permitan mejorar los canales de comunicación con el ciudadano, así como la gestión y formas de trabajo a nivel interno y la integración de la información en la Administración.
- **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz.
- **Gestión por procesos:** Los procesos constituyen el pilar fundamental de la nueva organización y la base de la modernización administrativa. Una organización es tan eficiente como lo sean sus procesos.
- **La adaptabilidad:** Se hace de imperiosa necesidad la adaptación continua de la institución al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna

y de sus operaciones. Tal situación exige la adopción de un estilo estratégico de gestión, así como un control permanente de la evolución de la empresa para detectar posibles desviaciones respecto al funcionamiento adecuado y necesario.

- **La estrategia y planificación:** Todo proceso de modernización/innovación ha de ser definido con precisión, sometido a una planificación, gestión y evaluación, de manera centralizada, participativa y abierta y liderado por un único órgano.
 - **Las Personas y organización:** El nuevo modelo de gestión requerirá cambios en la estructura y en la forma de trabajar de las personas.
 - **La Transparencia y comunicación:** Hay que comunicar lo que se está haciendo para qué se hace y cuáles son los resultados que se persiguen. De esta forma se conseguirá la implicación y motivación de las personas en este proceso de cambio.
- **FINANZAS, GESTIÓN FINANCIERA:** La gestión financiera atiende los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para la actividad de la organización, integrando todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros, a saber: - La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa); - La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la institución); - La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (para obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad); - El análisis financiero (incluyendo el estudio de información que permita dar respuestas seguras sobre la situación financiera de la institución); y - El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **La Estrategia Financiera vrs. la Estrategia Institucional:** donde la estrategia financiera deberá estar en correspondencia con la estrategia maestra que se ha decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. En tal sentido la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico. Como aspectos claves en la función financiera, se deberá atender lo siguiente: 1- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, 2- Análisis del circulante: liquidez y solvencia, 3- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero, 4- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y 5- Costos financieros.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **La Administración electrónica:** La modernización viene marcada por un objetivo principal, la puesta a disposición de los ciudadanos, empresas y empleados de nuevas soluciones tecnológicas que permitan mejorar los canales de comunicación con el ciudadano, así como la gestión y formas de trabajo a nivel interno y la integración de la información en la Administración.
 - **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz.
- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Esta gestión corresponde al proceso a través del cual se pretende darle todas las herramientas y beneficios posibles al talento humano, para que desarrollen sus funciones con eficiencia y eficacia a fin de cristalizar las metas organizacionales.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **Las alianzas estratégicas y convenios:** que busca el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas público privadas enfocadas a la prestación de servicios y proyectos de interés común bajo el concepto de responsabilidad social empresarial. Así como la negociación de convenios de cooperación con ONG's y Agencias de Cooperación Internacional para la asesoría técnica y operacional.
- **La mejora del clima organizacional:** que pretende la adecuación de un sistema de estímulos y sensibilización para potenciar los equipos de trabajo hacia el logro efectivo de objetivos y metas institucionales, y como instrumento motivador del servidor municipal en todos sus escenarios.
- **La Comunicación:** donde su afán se centra en la ampliación de los canales de interacción y comunicación social para la construcción de cantón y el fortalecimiento de la gestión institucional. Para ello emprenderemos acciones tendientes a: 1- Promover una cultura de deberes y derechos, permitiendo el acceso a la información, el ejercicio de la participación, la autorregulación y el control social; en un escenario global integrado, regional, nacional e internacional, 2- Fortalecer los mecanismos institucionales para expresar sentimientos, compartir saberes, información, al igual que aprender a escuchar y entender al otro, propendiendo por un intercambio vital entre las personas y entre las dependencias que integran la organización, 3- Facilitar el desarrollo, traslado y aprovechamiento adecuado y oportuno de la información (interna y externa), haciendo pleno reconocimiento de la importancia o el papel que juega su misión en el marco del diseño y conducción de la política de desarrollo local, así como en las acciones que la Municipalidad emprenda, 4- Mantener informados a los agentes sociales y al personal de la Municipalidad, para generar permanentemente niveles apropiados de credibilidad, convencimiento, legitimidad institucional, confianza, seguridad y el respaldo que requiere la ejecución de las políticas públicas, en el marco de los objetivos institucionales más favorables al desarrollo ordenado, 5- Reducir las incertidumbres personales, sociales y colectivas generadas por la adopción de decisiones en materia de políticas públicas, así como de acciones tomadas por la Municipalidad de Alajuela, 6- Obtener el apoyo de la ciudadanía para fortalecer la autonomía de la Institución, no como un fin, sino como una herramienta indispensable para el adecuado funcionamiento de sus acciones como máxima autoridad local, lo cual redundará directamente en beneficios concretos para la población en general.
- **La Coordinación y enlace institucional:** que busca efectuar una revisión y actualización del Manual Básico de Organización a efecto de adecuarlo a las competencias que le son propias a cada área evitando la duplicidad y definiendo mecanismo de coordinación y enlace.
- **La Estructura Organizativa y el Cambio Organizacional:** que persigue la implementación de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. Para ello se crearán mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad, a efecto de hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. Por otro lado, se deberá fortalecer la unidad de Desarrollo Organizacional a efecto de que por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que la guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio y la mejora continua, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la organización.
- **La Interiorización de valores:** que busca el establecimiento de procesos de formación que desarrollen nuevas habilidades del talento humano, construya códigos de ética o conductas deseables e implemente programas de difusión y fortalecimiento de los principios y valores de la organización. Este establecimiento de procesos de formación ha de desarrollar nuevas

habilidades del talento humano en busca del sentido y el gusto por los valores para trascender el individualismo, la indiferencia, la apatía y la ausencia del sentido de pertenencia; en aras de lograr una construcción participativa de los códigos de ética o conductas deseables; la implementación de programas de difusión de los principios y valores de la organización y el fortalecimiento de los principios y valores institucionales.

- **El Liderazgo gerencial:** que pretende el desarrollo de programas laboratorios vivenciales, liderados por expertos de reconocida trayectoria para servidores de los niveles directivo, asesor y ejecutivo, con el objeto de lograr aprendizajes prácticos sobre el sentido y ejercicio del liderazgo gerencial. Para ello profundizaremos en: El desarrollo de procesos meritocráticos realizados con ética, de manera que se seleccione a los mejores gerentes en términos de su calidad personal y de su capacidad profesional. El planeamiento de acciones orientadas a concientizar a los jefes sobre el sentido y ejercicio del poder. La intensificación de liderazgo al interior de la organización, reconociendo que hay un líder en cada funcionario. Extinguir el paternalismo, el conformismo, la falta de compromiso y la dependencia. La creación de una cultura de la delegación, por las consecuencias benéficas que traería tanto para la efectividad organizacional como para el desarrollo y motivación de los colaboradores. El desarrollo de un estilo participativo para la toma de decisiones, lo cual cualifica el proceso decisorio. El dotar al gerente de herramientas que le permitan realizar la asignación de trabajos a sus colaboradores de forma adecuada, cerciorándose de que la persona entendió bien de qué se trata, cuáles son las características que debe tener el resultado final y realizar seguimientos con el fin de constatar que el trabajo asignado avanza a un ritmo adecuado, con miras a garantizar el cumplimiento de los plazos acordados.
- **Los Procesos de Capacitación:** que se centran en la implementación de un plan de capacitación concertado con todos los niveles jerárquicos de la organización a fin de aumentar las competencias y capacidades de todos los colaboradores de la institución, de acuerdo a su campo de acción y en coordinación con el jefe inmediato.
- **El logro de un recurso humano calificado y profesional:** donde su meta es el reconocimiento y desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del Recurso Humano, a efectos de mejorar la gestión municipal.
- **La Transparencia y La Ética:** que busca el aseguramiento y divulgación de transparencia y ética en los procesos de reclutamiento, selección de personal, variación de la estructura organizacional, reasignaciones, clasificaciones y transformación de plazas. Mediante la implementación de las siguientes acciones: 1- Establecimiento de un Código de Ética con mecanismos sancionatorios, 2- Elaboración de procedimientos rigurosos para la variación de la estructura organizacional, la clasificación y valoración de puestos y de reclutamiento y selección de personal y 3- Actualización y divulgación periódica de los procesos aplicables en materia de R.H.
- **Unidad de mando:** busca el establecimiento de una cultura organizacional orientada al respeto de los niveles jerárquicos y la unicidad de mando.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **Las compensaciones y beneficios:** Un factor crítico de éxito para la institución consiste en mantener un sistema de compensación y beneficios incorporado en la estructura salarial, capaz de brindar salarios competitivos y atractivos a efecto de mantener y atraer funcionarios competentes, sin menoscabo de la salud financiera de la institución.
- **El Entrenamiento y desarrollo:** La gestión de entrenamiento se mide por el éxito de su formación y desarrollo. La eficacia y el éxito de estos programas son sin duda factores críticos de éxito para esta función. Ello incluye evaluaciones de los programas de formación y si se utilizan nuevas habilidades luego en el trabajo; así como las reacciones de los participantes en los programas de formación y la capacidad para producir programas a tiempo y dentro del presupuesto.
- **El Reclutamiento y contratación:** La retención de los empleados es un factor clave de éxito para los asociados de los recursos humanos responsables de reclutamiento y contratación. La eficacia para localizar y contratar a los empleados en circulación es una de las áreas más

importantes del éxito, tanto para esta función como para la institución. Las técnicas de reclutamiento deben producir un núcleo sólido de candidatos calificados y el proceso de contratación debe ser fácil de entender y usar. Los errores en la contratación tienen que ser muy bajos y el empleado correcto siempre debe ser contratado.

- **Las Relaciones con los empleados:** Los problemas de los empleados deben ser manejados de manera rápida y confidencial. Los posibles problemas deben ser resueltos antes de que se conviertan en problemas mayores. El consejo de asociados y un plan de mejora del rendimiento efectivo también son áreas críticas de éxito de relaciones con los empleados asalariados. La reducción de los porcentajes de rotación y la capacidad de atraer nuevos socios son también medidas clave del éxito de relaciones con los empleados. Una relación de trabajo efectiva con sus gerentes de línea también es esencial para el éxito de la función de recursos humanos.
- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN:** Esta gestión corresponde al proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología, donde se mezclan conocimientos de ingeniería, ciencias y administración con el fin de realizar la planeación, el desarrollo y la implantación de soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y técnicos de la organización.

Para ello las estrategias que se contemplaron son:

- **Las alianzas estratégicas y convenios:** que buscan el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas público privadas enfocadas a la prestación de servicios y proyectos de interés común bajo el concepto de responsabilidad social empresarial. Así como la negociación de convenios de cooperación con ONG's y Agencias de Cooperación Internacional para la asesoría técnica y operacional.
- **La Conectividad Local:** que pretende la coordinación con las empresas públicas y privadas la prestación de nuevos y mejores servicios en el campo de las TIC, en concordancia con los polos de desarrollo definidos en el Plan Regulador Urbano.
- **El desarrollo tecnológico:** que busca la 1- Actualización de la plataforma tecnológica incorporando las nuevas herramientas que mejor se adecuen a nuestros requerimientos institucionales, 2- Optimización de procesos a fin de lograr una mayor efectividad en la ejecución de los mismos Mediante la implementación de las siguientes acciones: 1- Desarrollo de una cultura informática, 2- Elaboración de un Plan de Desarrollo Informático acorde con la evolución tecnológica y la 3- Incorporación de estándares de nivel internacional para la puesta en práctica de la normativa vigente.
- **El Gobierno digital:** donde su accionar se centra sobre la consolidación de la gobernabilidad a través del uso articulado de las herramientas y recursos que ofrecen las Tecnologías de Información y Comunicación (e-gobierno, e-democracia, e-administración).
- **La Infraestructura TIC:** que busca el diseño e implementación de un plan de contingencia para asegurar la continuidad de las operaciones y servicios TIC, en tanto se mantengan las condiciones de planta física actuales. Además de promover una infraestructura de TIC en el nuevo edificio municipal.
- **La Infraestructura y Seguridad Informática:** que pretende el fortalecimiento de los protocolos y adopción de procedimientos y estándares de clase mundial, que cumplan con la normativa vigente. Para ello debe prever: 1- El riesgo de que la información sea utilizada maliciosamente para obtener ventajas de ella o que sea manipulada, ocasionando lecturas erradas o incompletas de la misma, 2- Asegurar el acceso a la información en el momento oportuno, incluyendo respaldos de la misma en caso de que esta sufra daños o pérdida producto de accidentes, atentados o desastres, 3- Velar que los equipos funcionen adecuadamente y prever planes en caso de falla, de robos, incendios, boicot, desastres naturales, fallas en el suministro eléctrico y cualquier otro factor que atente contra la

infraestructura informática, 4- Implementar estándares de calidad internacional que cumplan con la normativa establecida por la Contraloría General de la República, 5- Diseñar e implementar un Plan de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación como paso previo a la asignación de recursos a futuro.

- **Los Sistema de información:** que busca la implantación de un sistema de información integrado que satisfaga las necesidades presentes y futuras de la Institución.

Así los Factores claves del éxito identificados para el logro de dichas estrategias son:

- **La Adecuación de la infraestructura TIC:** Adecuación permanente de la infraestructura de telecomunicaciones, adaptándose a la dinámica del sector municipal en el campo mundial, tomando en cuenta que dicha infraestructura es la base que soporta los servicios.
- **El soporte Institucional:** El soporte económico, técnico y financiero disponible a nivel institucional es factor preponderante en el éxito de una gestión eficaz.
- **La Estrategia tecnológica:** Debe formularse una estrategia tecnológica integrada en la estrategia global de la Institución siendo imprescindible que se genere una interacción entre ambas, donde las tecnologías posibiliten la obtención de nuevos productos que a su vez exija disponer de habilidades y conocimientos que permitan a la Municipalidad diferenciarse por el dominio de algún aspecto tecnológico. Adicionalmente esta estrategia tecnológica debe llevar asociado un alto contenido innovador a través de la incorporación de los siguientes elementos: Orientación tecnológica, a través de una elevada atención a la I+D y ser proactivo en la adquisición de nuevas tecnologías. Utilización de las nuevas tecnologías que tengan un mayor grado de sinergia con los recursos tecnológicos de la institución. Desarrollo de nuevos productos que incorporen tecnología como fuente de ventajas comparativas y que se identifiquen con las necesidades de los usuarios-clientes.
- **La Promoción del alfabetismo digital:** A través de la capacitación de un alto porcentaje de los funcionarios para hacer un uso adecuado de las TIC, Para ello, será necesario el diseño de programas de difusión y educación tecnológica para acercar el servicio a los usuarios.
- **La Vigilancia del entorno:** La vigilancia tecnológica constituye una función de apoyo al proceso de gestión de la tecnología. La finalidad es doble: por un lado, debe permitir detectar los cambios tecnológicos, el comportamiento de los competidores y otras señales que sean indicadoras de oportunidades y amenazas, de forma que ayuden a la institución a evaluar su propia competitividad; por otro lado, debe ser capaz de identificar aquellos contactos externos que puedan proporcionar tecnologías críticas a la institución con la finalidad de enriquecer su patrimonio tecnológico. Para hacer frente a este desafío de obtener información con suficiente rapidez y de forma adecuada para dar una respuesta eficaz es recomendable utilizar algunas de estas herramientas: mapas tecnológicos, benchmarking tecnológico, y prospectiva tecnológica.

Por último, el Plan contempla 67 Objetivos de Largo Plazo, 79 Objetivos Estratégicos y 97 Objetivos Específicos, asociados a 97 Planes de Acción y 181 Indicadores de Impacto/Producto, que comportan los compromisos adquiridos por cada Unidad Ejecutora y sobre los cuales se efectúa el análisis de cumplimiento del Plan de Desarrollo y su visión estratégica de “Ser el cantón más desarrollado de Costa Rica”.

EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO AÑO 2020

De las Perspectivas del BSC y la eficacia del Plan de Desarrollo

El Cuadro de Mando Integral o BSC en la Municipalidad de Alajuela, como se indicó en párrafos anteriores, consta de cuatro perspectivas:

1. Impacto ciudadano
2. Procesos internos
3. Finanzas y
4. Aprendizaje y crecimiento

A través de éstas, la institución despliega su estrategia materializándola en objetivos y medidas que nos describen la trayectoria hacia la consecución de la misión y visión institucional.










El análisis de estas perspectivas y sus calificaciones en el presente año nos muestra los resultados logrados:

| | | |
|--|---|--------|
|  PEIMA. Plan Estratégico Institucional |  | 74,21% |
|   1. IMPACTO CIUDADANO |  | 73,62% |
|   2. PROCESOS INTERNOS |  | 60,25% |
|   3. FINANZAS |  | 80,47% |
|   4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO |  | 83,10% |

Con este resultado de evaluación de 74.21% de nivel de cumplimiento del **Plan Estratégico Institucional** para el 2020, nos refleja un aumento importante en el desempeño general de la Administración en comparación con el 2019 donde se había obtenido una calificación del **38,19%**, lo que implica que se avanzó con mayor eficacia en casi todas las áreas internas, con respecto en la consecución de nuestra misión y visión estratégica.

A continuación, se muestra el análisis de las cuatro perspectivas del plan de desarrollo:

Impacto ciudadano:

| | | |
|--|--|---------|
|  1. IMPACTO CIUDADANO |  | 73,62% |
|   Gestión Ambiental |  | 82,22% |
|   Gestión Económica |  | 70,92% |
|   Gestión de Servicios Comunitarios |  | 68,19% |
|   Gestión Social |  | 46,76% |
|   Gestión de Participación Ciudadana |  | 100,00% |

En cuanto a la perspectiva de **Impacto Ciudadano** cuyo objetivo es medir las relaciones con la ciudadanía y las expectativas que la misma tiene sobre la gestión municipal, sobre todo en aquellos aspectos que le generan valor al desarrollo humano de una manera integral, los resultados reflejan un nivel de cumplimiento de 73,62%, donde como veremos más adelante, el principal avance con respecto al 2019 se logró en el área de la **gestión ambiental**, donde se obtuvo un cumplimiento de 82.00%.

En la **Gestión Económica** muestra un avance aceptable mediante el Plan de Atracción de Inversiones, el Plan de Apoyo y Servicios Empresariales, el Plan de Posicionamiento Turístico, el Plan de Emprendedurismo Local, el Plan de Intermediación Laboral y el Plan de Capacitación para el Desarrollo de la Empleabilidad, donde se alcanzó un cumplimiento del 70,92%.







En la **Gestión de Servicios Comunitarios** podemos apreciar que aquellos servicios considerados como esenciales para el buen vivir en un hábitat confortable obtuvo una baja calificación, sin embargo, para encontrar esos avances deficientes se deberá trabajar sobre las siguientes áreas:

- Mejora en la calidad del servicio de Deberes de los Municipios
- Control de Estacionamientos Autorizados y Terminales
- Mejora en la sostenibilidad del servicio del Acueducto Municipal
- Mejora en la sostenibilidad del Servicio de Alcantarillado Pluvial, y
- Fortalecimiento del Mercado Municipal

Otra área que mostró un avance, aunque insuficiente, fue el área de **Gestión Social** que obtuvo una calificación de 46,76%, lo cual es atípico, dados los altos índices de ejecución presupuestaria que también muestran. Lo que conllevará a realizar un estudio específico de este proceso.

La **Gestión de Participación Ciudadana** también mostró un avance importante con respecto al 2019 pasando de un 85,82 % hasta llegar a la máxima calificación en la asignación y ejecución de los recursos públicos, de acuerdo con las prioridades consideradas en el Plan de Desarrollo Concertado.

Procesos Internos:

| 2. PROCESOS INTERNOS | | | 60,25% |
|---|--|---|--------|
|  | Gestión de Infraestructura y Equipamiento Para el Desarrollo |  | 93,88% |
|  | Gestión de Ordenamiento Territorial |  | 0,00% |
|  | Gestión de Administración y Organización Institucional |  | 86,85% |

El resultado de la perspectiva de **Procesos Internos** cuyo objetivo es medir procesos críticos en la consecución de objetivos de desempeño de la gestión institucional, nos muestra un avance importantísimo en los Indicadores de Gestión de Infraestructura y Gestión de Administración y Organización Institucional con respecto al 2019. Y donde la actual administración viene enfocando sus principales esfuerzos. Ya que en estos 6 meses de la actual administración se logró poder aumentar de un 32,87% del 2019 a un 60,28% para el 2020.

La calificación en procesos internos sería mucho mayor, sin embargo, también se ve afectado debido a que el responsable del área de Gestión de Ordenamiento Territorial no suministró en tiempo la información requerida. Lo cual, no quiere decir que no se realizaran acciones durante el año, sino que no se llenó la información en el sistema.









Como mencionábamos anteriormente el área de **Gestión de Infraestructura y Equipamiento Para el Desarrollo**, tuvo un aumento significativo y será uno de los pilares estratégicos de esta Administración. Ya que se tiene por objetivo el implementar obras y acciones de inversión que permitan ampliar la cobertura en infraestructura comunitaria, prestación de servicios operativos domiciliarios y equipamiento urbano y rural para contribuir a la mejora de la calidad de vida de las familias y comunidades.

De igual forma la **Gestión de Administración y Organización Institucional** es una de las áreas donde más avance se ha tenido en el logro de objetivos fundamentales como son: Construcción de un nuevo contrato social, Plan de transparencia y rendición de cuentas, Reducción de los tiempos de respuesta a

solicitudes y trámites, Incremento de la capacidad operativa municipal obtienen las calificaciones máximas del 100%.

Se está trabajando por parte de la administración superior en lograr mayores niveles de eficacia en la gestión interna de la municipalidad, sobre todo impulsando procesos de mejora continua y simplificación de trámites, que conlleven a brindar una mejor calidad de los servicios prestados, caracterizado por el desarrollo de soluciones tecnológicas más acordes a las exigencias actuales.

Finanzas:

| | | |
|--|---|---------|
| 3. FINANZAS |  | 80,47% |
| Gestión Financiera |  | 80,47% |
| Aumento de la ejecución presupuestaria |  | 100,00% |
| Crecimiento constante de los ingresos corrientes |  | 43,11% |
| <i>Disminución de la evasión fiscal</i> |  | 0,00% |
| Facilidades para la recaudación de tributos |  | 100,00% |
| <i>Aumento de la confiabilidad de la información financiero contable</i> |  | 0,00% |
| Disminución de la cuentas por cobrar |  | 78,78% |

La perspectiva **perspectiva de Finanzas y su Gestión Financiera** durante el 2020 mostró un avance satisfactorio en el cumplimiento de su objetivo, que es el de proveer los recursos financieros suficientes para posibilitar la prestación de servicios y proyectos de inversión pública. Necesarios en el desarrollo local y que se configuran como esenciales para la satisfacción de los ciudadanos, alcanzando un nivel de cumplimiento de 80.00%.

A pesar de que los ingresos totales crecieron en un 13.79% para el 2020, las restricciones establecidas por la Tesorería Nacional redujeron los ingresos los de capital disminuyeron en 53% conforme lo presupuestado, Lo cual trajo un impacto importante el apartado de **Crecimiento constante de los ingresos**.

En el mediano plazo se hace imperativo analizar estrategias que permitan aumentar o mantener estables los fondos que provienen de los impuestos y tasas que se recaudan. Sobre todo, se hace necesario el avanzar en la identificación de los evasores y en la recuperación de esa cartera, para no trasladar el efecto de la necesidad de nuevos recursos por la vía del aumento en los tributos municipales.

Cabe resaltar que el **Plan de Recuperación de Cuentas por Cobrar** se le debe de prestar especial atención ya que lleva varios años con una deficiente calificación, y este punto es vital dentro del quehacer municipal.

Aprendizaje y crecimiento:

| | | | |
|--|--|--|---------|
| 4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | 83,10% |
| Gestión de Recursos Humanos | | | 75,00% |
| + Aumento de la competencias del personal municipal | | | 100,00% |
| + Aumento de la transparencia y la ética en la función pública municipal | | | 100,00% |
| + Dotación de instrumentos técnicos para el fortalecimiento institucional | | | 50,00% |
| + Potenciación de los funcionarios e incentivos por productividad | | | 50,00% |
| Gestión de Tecnología de la Información | | | 91,21% |
| + Fomento de las tecnologías de la información en la gestión municipal | | | 83,92% |
| + Provisión de nuevas tecnologías de información y comunicación | | | 85,00% |
| + Actualización tecnológica | | | 90,00% |
| + Cumplimiento de la normativa de seguridad en tecnologías de la información y comunicación | | | 88,33% |
| + Automatización de los trámites municipales | | | 100,00% |
| + Desarrollo de una ciudad moderna e interconectada | | | 100,00% |

La perspectiva **Aprendizaje y Crecimiento** que mide lo relacionado con el ambiente y la cultura organizacional, la tecnología y los sistemas de información y, sobre todo, en dotar al personal de una formación adecuada para que sea capaz de hacer frente al reto que representa gestionar la actividad local en un entorno de restricciones financieras, nos muestra un nivel repunte muy importante con respecto al 2019, pasando de un 38.29% a un 83.10%. Logrado principalmente por una mejoría significativa en la **Gestión de Recursos Humanos**.

Por otro lado la **Gestión de Tecnología de la Información** logra obtener un avance notorio en sus calificaciones mostrando una nota final de 91,21%. Siendo la automatización de trámites municipales el área de mejor calificación, y punto alto en la actual administración.

CONCLUSIONES GENERALES

- Es imperativo continuar con esta ruta trazada por la actual administración, donde los resultados son palpables tanto en la eficacia de seguimiento de la estrategia como en la eficiencia de esta. Resultados que se ve reflejan con productos puntuales, y con las calificaciones obtenidas en casi todas las áreas estratégicas de la organización.
- Se avanza a una “gestión pública orientada a resultados”, evidenciada con los nuevos planes de proyectos y también con el enorme avance en digitalización y simplificación de trámites, con los cuales se pretende renovar la imagen de la Administración municipal como un todo.
- Es imperativo que se continúe avanzando sobre todo en aquellos indicadores que muestran niveles de cumplimiento menores a 70% y verificando con los procesos y subprocesos las causas que llevaron a obtener esos porcentajes de eficacia y a su vez tomar medidas correctivas urgentes.
- Aquellos indicadores que presentan un logro superior a 70% y 90% deben seguir siendo monitoreados por los gerentes institucionales con el propósito de mantenerlos o mejorarlos, y de igual forma crear espacios de diálogo entre jefaturas que permitan el intercambio de experiencias, para motivar las buenas prácticas que los llevaron a éxito en la consecución de sus metas.
- En las diferentes dependencias, es notable el esfuerzo por avanzar en el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo, mediante buenas prácticas que no necesariamente compromete recursos provenientes del presupuesto municipal. Lo cual demuestra eficiencia en los procesos y el personal, que, si bien no son perfectos, se pueden ir priorizando para trabarlos adecuadamente, pensado en la mejora continua tan necesaria en estos días. No obstante, la administración superior debe revisar sus prioridades puesto que para alcanzar mayores niveles cumplimiento, es necesario invertir más recursos en capacitación y desarrollo.
- Se debe revisar la estrategia actual respecto a aquellos objetivos que han dejado de ser relevantes para la administración, y se debe replantear una estrategia más ajustada a la realidad, tanto de las áreas como de las necesidades de los munícipes. Los cuales están demandando servicios más eficientes y de mejor calidad.
- De acuerdo con los resultados de los indicadores, se concluye que el nivel de calificación del avance del Plan Estratégico es aceptable para el año 2020 pero con muchas oportunidades de mejora que se pretenden abordar durante este 2021.

Elaborador por:

Proceso de Planificación