



Plan Estratégico Municipal

Municipalidad de Orotina

2021 2025

CR

Costa Rica. Municipalidad de Orotina y Universidad Nacional.
Escuela de Planificación y Promoción Social.

Plan Estratégico Municipal / Municipalidad de Orotina - -
Alajuela, CR: Municipalidad de Orotina, 2020.

Equipo Técnico Asesor
Escuela de Planificación y Promoción Social
Universidad Nacional

Priscilla Mena García

Jazmín Pereira Ortega

Ramón Espinoza Góngora

Apoyo técnico de estudiante

María José Valverde Barquero



Tabla de contenido

PRESENTACIÓN.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. METODOLOGÍA DEL PROCESO.....	5
2.1. Descripción del proceso.....	7
2.2. Componentes conceptuales de la propuesta.....	8
III. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	10
3.1. Situación Externa.....	10
3.2. Situación Interna.....	12
3.2.1. Índice de Gestión Municipal.....	13
3.2.2. Estructura Organizacional.....	14
3.2.3. Planes Municipales existentes y su vigencia.....	15
3.2.4. Análisis de componentes estratégicos de la situación organizacional actual.....	16
IV. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	21
4.1. Análisis del marco jurídico.....	21
4.2. Valor público.....	24
4.3. Identificación del marco de procesos.....	25
4.4. Personas usuarias.....	27
4.5. Productos municipales.....	28
4.6. Recursos municipales.....	30
4.6.1. Recursos financieros.....	30
4.6.2. Recurso humano.....	31
4.6.3. Recursos tecnológicos.....	32
4.7. Escenario apuesta.....	34
V. MARCO ESTRATÉGICO.....	37
5.1. Misión, visión y valores.....	37
5.2. Ejes estratégicos.....	38
5.3. Objetivos estratégicos.....	39
5.4. Matriz estratégica.....	40
5.6. Políticas de vinculación del Plan Estratégico Municipal y el Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Orotina.....	47
5.7. Identificación de riesgos.....	48
5.7. Resultados del PEM.....	62
VI. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEM.....	66
6.1. Estrategia de seguimiento.....	66
6.2. Evaluación.....	70
6.3. Estrategia de divulgación.....	70
Referencias.....	73



Índice de tablas

Tabla 1. Equipo Técnico Profesional de la Municipalidad de Orotina.	5
Tabla 2. Grupo representativo de las principales áreas municipales.	6
Tabla 3. Proceso metodológico para la construcción del PEM.	7
Tabla 4. Análisis PESTEL: Descripción de factores externos.	11
Tabla 5. Descripción diagnóstica de la dinámica financiera institucional.	17
Tabla 6. Descripción diagnóstica de la gestión de servicios.	18
Tabla 7. Descripción diagnóstica del desarrollo ambiental.	19
Tabla 8. Descripción diagnóstica de temas relevantes para la gestión municipal.	19
Tabla 9. Personas usuarias de la Municipalidad de Orotina.	27
Tabla 10. Indicadores de gestión presupuestaria, Municipalidad Orotina, 2019.	30
Tabla 11. Indicadores en gestión del talento humano, Municipalidad Orotina, 2019.	31
Tabla 12. Objetivos estratégicos de la Municipalidad de Orotina.	39
Tabla 13. Acciones para la divulgación del PEM.	72

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Orotina.	14
Figura 2. Marco de procesos de la Municipalidad de Orotina.	25
Figura 3. Valores institucionales de la Municipalidad de Orotina.	37
Figura 4. Ejes estratégicos de la Municipalidad de Orotina.	38



ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CCCI	Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
CEFOCA	Centro de Formación y Capacitación
DEFDEF	Plan Maestro de los Sistemas de Abastecimientos de Agua y Saneamiento de Orotina
EPPS	Escuela de Planificación y Promoción Social
FOMUDE	Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización
FUNDEVI	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación
GIS	Sistema de Información Geográfica
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IFA	Índice de Fragilidad Ambiental
Mideplan	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAU	Programa para la Arborización Urbana
PCDSVC	Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal
PDHC	Plan de Desarrollo Humano Cantonal
PDHL	Plan Desarrollo Humano Local
PEM	Plan Estratégico Municipal
PETIC	Plan Estratégico de Tecnología de Información
PGAI	Plan de Gestión Ambiental Institucional
PMGIR	Plan Municipal para la Gestión Integral de Residuos
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
ProDus	Programa de Investigación en Desarrollo Urbano Sostenible
PVQ	Plan Vial Quinquenal
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
SICOP	Sistema Integrado de Compras Públicas
UCR	Universidad de Costa Rica
UTN	Universidad Técnica Nacional
VUI	Ventanilla Única de Inversión



PRESENTACIÓN

Nos hemos enfocado en establecer las bases para contar con una institución más sólida, que se caracteriza por la implementación de una planificación estratégica, que nos permite priorizar los objetivos y metas que orientan el accionar institucional, en palabras sencillas saber hacia dónde se encamina Orotina, cuya finalidad busca el bienestar de la población, en correspondencia con el compromiso de nuestras políticas públicas de poner en el centro de atención a nuestra ciudadanía.

Nuestro gobierno local se ha caracterizado por liderar una gestión pública ordenada, estratégica, eficiente y efectiva; por esta razón, cabe señalar que esta Planificación Estratégica Institucional se encuentra alineada a la visión, misión, objetivos, valores, programas, leyes, planes y demás instrumentos que aseguran un horizonte creador y ambicioso para nuestro cantón.

Mi reconocimiento a la ciudadanía participativa, asociaciones, concejos de distritos, grupos organizados, personal municipal que participaron en este proceso, a la UNA como grupo de consultores que nos guiaron y acompañaron. A todas y todos ustedes: ¡Gracias por su dedicación y compromiso por Orotina!

El Plan Estratégico de la Municipalidad de Orotina facilita que las distintas instancias de la institución articulen esfuerzos y sus recursos orientados a propósitos comunes y del colectivo. De acuerdo con las competencias que debe realizar un Gobierno Local, se plantean estrategias orientadas a coordinar y articular acciones internas de la organización, así como la mejora de los requerimientos de los usuarios. La planificación estratégica mediante un proceso metodológico participativo e investigativo formula estrategias que exponen las principales ideas y propuestas sobre las cuales la Municipalidad de Orotina trabajará para fortalecer y consolidar las acciones de esta organización.

El Plan Estratégico Municipal de Orotina, aborda sistemáticamente la ruta que se debe seguir desde la perspectiva de la planificación estratégica, iniciando con: el diagnóstico, el marco filosófico, las políticas institucionales, los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos. Además, es importante resaltar que para su



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

Así, partiendo del Plan de Desarrollo Humano Cantonal, como el instrumento de planificación de largo plazo en el cual la ciudadanía depositó sus aspiraciones y visiones para Orotina, junto con las demandas y resultados estratégicos que se han identificado y que son la base para el cambio propuesto, se formula una planificación, acciones, recursos e insumos necesarios para alcanzarlos, los cuales se condensan en este Plan Estratégico Municipal de Orotina.

Lic. Benjamín Rodríguez Vega
Alcalde

MBA. Margot Montero Jiménez
Vicealcaldesa



I. INTRODUCCIÓN

Este documento muestra los resultados de un proceso llevado a cabo por personas funcionarias de la Municipalidad de Orotina, ello con el fin de mejorar la gestión municipal en función de las demandas de la población, mediante la administración de bienes y la gestión de servicios públicos, que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia, en concordancia con las aspiraciones y demandas del territorio.

Un equipo técnico profesional de la Municipalidad de Orotina, desarrolla el proceso de elaboración del Plan Estratégico Municipal, recopilando la evolución que ha trazado la Municipalidad en los últimos años, donde la valoración de la realidad interna y externa de la organización, desde el punto de vista de sus miembros o funcionarios, ha provisto de información valiosa y pertinente en torno a las necesidades y expectativas reales de los habitantes del cantón y de ellos mismos como parte de un sistema municipal.

Este proceso se ha realizado con el fin de generar un modelo alternativo a los tradicionales en materia de planificación, y de esta manera, proponer un Plan Estratégico Municipal para el periodo 2021-2025 enfocado en una visión de gestión municipal estratégica y oportuna, donde la maximización de recursos, el Gobierno Abierto, el cumplimiento de programas, la prestación de servicios y la gestión por resultados, sean los procedimientos fundamentales hacia una dinámica exitosa, que permita valorar la gestión, identificar las mejoras y proponer alternativas basadas en los recursos con los que cuenta el municipio.

La estrategia metodológica con que surge este Plan Estratégico Municipal se sustenta en la aplicación de herramientas y técnicas prospectivas en su construcción; planteando los escenarios futuros deseables y posibles para la Municipalidad Orotina, desde un punto, social, económico, político, tecnológico, ambiental y jurídico, considerando sus prioridades institucionales y perfilando la forma de abordarlas durante el quinquenio que se avecina.

Este instrumento de planificación municipal se enmarca en un contexto nacional de definición de políticas y normativas, que promueven la descentralización y que atienden las demandas de autonomía municipal, descentralización territorial y



Gobierno Abierto. A partir de este proceso de planificación estratégica, la Municipalidad de Orotina procura consensuar, de manera participativa, un rumbo y con ello construir el camino para llegar a ser un gobierno local modelo.

1.2 Naturaleza del Plan Estratégico Municipal

El Plan Estratégico Municipal (en adelante PEM) es uno de los instrumentos de planificación establecidos en el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido mediante Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 6 de mayo de 2013, que en su artículo 13 lo define como: *“instrumento de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEM deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia”*.

Dicho instrumento es sistemático, integral y continuo, busca el logro de objetivos y metas que impacten positivamente en la generación de oportunidades y en la calidad de los bienes y servicios públicos que presta la Municipalidad.

Desde este punto, la planificación estratégica es fundamental si se quiere lograr un mejor desempeño y resultados en la gestión municipal en beneficio de la población. Este es el fin primordial de un instrumento como el PEM, el cual genera esos procesos prioritarios, para el logro de los objetivos estratégicos dentro de un escenario organizacional como lo es la Municipalidad.

El escenario “Muni Orotina 3.0”, construido dentro de este PEM, es una propuesta visionaria, pero que a la vez gira en torno a la capacidad del cantón, como mecanismo estratégico de desarrollo local; a pesar de las condiciones adversas económicamente y de generación de recursos limitados. El Plan Estratégico Municipal, después de su aprobación, deberá tomarse como referencia inmediata para formular Planes Operativos Institucionales (POI) y orientar la asignación de recursos para el presupuesto institucional correspondiente a su vigencia, por lo que el PEM logra concretar en sí mismo, la estrategia de la institución y facilita la obtención de recursos.



Asimismo, partiendo del Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2020-2030 (PDHC) como el instrumento de planificación de largo plazo en el cual la ciudadanía planteó sus necesidades y alternativas de solución para el cantón de Orotina, junto a las demandas y resultados estratégicos que se han identificado y que son la base para el cambio propuesto; se formula una planificación, identificando acciones, recursos e insumos necesarios para alcanzarlos, los cuales se materializan en este Plan Estratégico Municipal 2021-2025.



II. METODOLOGÍA DEL PROCESO

El PEM, como instrumento de planificación estratégica municipal permite desde la institucionalidad, responder a objetivos, estrategias o líneas de acción designadas desde las atribuciones dadas en el Código Municipal. Por lo que, en el momento de su elaboración, es fundamental la participación del personal de la institución, el acompañamiento constante de la Alcaldía y el seguimiento dado por un equipo técnico profesional de la Municipalidad como soporte al proceso de formulación.

Para la formulación del PEM, se utilizó la metodología de planificación prospectiva estratégica, cuyas herramientas facilitan y sistematizan la reflexión colectiva, ayudando a disminuir la incertidumbre para la toma de decisiones. El proceso de formulación del PEM de Orotina 2021-2025, contó con el aporte de un equipo técnico profesional conformado con quienes se realizaron alrededor de diez sesiones de trabajo. Dicho equipo estuvo conformado por las siguientes personas:

Tabla 1. Equipo Técnico Profesional de la Municipalidad de Orotina.

Profesional	Área
Benjamín Rodríguez Vega	Desarrollo Socioeconómico
Margot Montero Jiménez	Alcaldesa
Jean Carlo Vargas León	Desarrollo de Aplicaciones Informáticas
Juan Paulo González Calderón	Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial
Yanory Madriz Arroyo	Promotora Social
Jennifer Chaves Cubillo	Gestión de Recursos Humanos
Marielos Cordero Rojas	Dirección de Hacienda
Jeffrey Valerio Castro	Planificación y Presupuesto
Jonathan Jiménez Abarca	Comunicación

Nota: elaboración propia, tomando como referencia la designación de la alcaldía según circular MO-A-05-20 (2020).

Es importante aclarar que, a partir del 01 de mayo de 2020, la Alcaldía fue asumida por el señor Benjamín Rodríguez Vega y la señora Margot Montero Jiménez, asume el puesto de Vicealcaldesa; lo cual se considera en el desarrollo del proceso y la aprobación del presente Plan.



Como parte de la propuesta metodológica se realizaron siete talleres con un grupo representativo de las principales áreas de la Municipalidad, el cual participó de manera crítica, reflexiva y propositiva en la generación de insumos que tienen como resultado final, el PEM. Las 17 personas participantes por área se enlistan a continuación:

Tabla 2. Grupo representativo de las principales áreas municipales.

Área	Responsable
Alcaldesa	Margot Montero Jiménez
Dirección de Hacienda	Marielos Cordero Rojas
Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial	Juan Paulo González Calderón
Unidad de Comunicación	Jonathan Jiménez Abarca
Gestión Ambiental	Keylor García Alvarado
Planificación y Presupuesto	Jeffrey Valerio Castro
Coordinación Administrativa	Karla Lara Arias
Desarrollo de Aplicaciones Informáticas	Jean Carlo Vargas León
Encargado de Servicios	Adrián Laurent Solano
Desarrollo Socioeconómico	Benjamín Rodríguez Vega
Contraloría de Servicios	Jeremy Sandoval Umaña
Gestión Territorial	José Pablo Rojas González
Infraestructura vial	Javier Umaña Durán
Encargado de mejoramiento de vida	Luis Miguel Valverde Rodríguez
Gestión de Recursos Humanos	Jennifer Chaves Cubillo
Desarrollo Urbano	Jean Carlo Alpízar Herra
Promotora Social	Yanory Madriz Arroyo

Nota: elaboración propia a partir de talleres de construcción (2020).

Nuevamente se indica que, en dichos talleres se evidencia el cambio en la participación del señor Benjamín Rodríguez Vega y la señora Margot Montero Jiménez, según las responsabilidades y demandas de sus respectivos puestos.



2.1. Descripción del proceso

La prospectiva es un proceso de reflexión estratégica sobre el futuro de la organización con la participación de los actores, el objetivo es desarrollar acciones en el presente, por medio de la implementación de un plan estratégico.

La metodología de la prospectiva estratégica permite reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de un plan porque permitirá identificar los factores clave, y sobre ellos, implementar la estrategia efectiva. A su vez permite analizar los posibles escenarios que se abren a la organización y, una vez seleccionado el escenario apuesta, articular las estrategias pertinentes.

Dentro de esta propuesta metodológica se contemplaron dos procesos: uno prospectivo y otro estratégico, compuestos por ocho fases desarrolladas de manera sistémica mediante talleres y reuniones de trabajo tanto con el equipo municipal representativo como con el equipo técnico profesional.

Tabla 3. Proceso metodológico para la construcción del PEM.

Proceso	Fases	Resultados de la fase
Proceso prospectivo	Fase 1. Inducción al proceso y análisis del mandato legal.	Análisis del marco jurídico.
	Fase 2. Identificación de factores de cambio.	Identificación de las personas usuarias. Identificación de productos institucionales (bienes/servicios). Análisis situacional. Identificación de recursos. Análisis de la estructura organizacional.
	Fase 3. Definición de variables estratégicas.	Insumos para el Marco Estratégico: Variables estratégicas
	Fase 4. Construcción de hipótesis y diseño de escenario.	Escenario apuesta. Identificación de resultados.
Proceso estratégico	Fase 5. Definición del marco estratégico y análisis situacional.	Misión, visión y valores. Valor público.
	Fase 6. Definición de ejes, objetivos estratégicos y líneas de acción.	Ejes estratégicos. Objetivos estratégicos. Líneas de acción estratégicas.
	Fase 7. Definición de metas, indicadores y propuesta de programación.	Metas estratégicas. Identificación de indicadores. Identificación de riesgos.
	Fase 8. Propuesta de divulgación, seguimiento y evaluación.	Socialización de resultados. Seguimiento al plan. Implementación de la evaluación.

Nota: Metodología de planificación prospectiva estratégica, Escuela de Planificación y Promoción Social, Universidad Nacional, 2020.



2.2. Componentes conceptuales de la propuesta

Planificación Prospectiva Estratégica

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) de Costa Rica es el ente rector a nivel nacional respecto a las normas de los procesos de planificación a largo plazo, el análisis de la realidad nacional y la adecuada toma de decisiones; tomando en cuenta las funciones establecidas en la Ley de Planificación Nacional N°.5525.

La planificación, con miras al largo plazo, guía y complementa los instrumentos vigentes que poseen un horizonte temporal menor; permitiendo asegurar que las decisiones tomadas actualmente orienten los objetivos a los que se aspiran.

Ahora bien, la planificación prospectiva estratégica, como instrumento para la formulación de Planes Estratégicos Municipales, promueve un proceso de reflexión, originado por un grupo especializado o técnico, que mira estratégicamente el futuro de la organización, para incidir en todas las acciones en el presente; con una consecución de objetivos por medio de la implementación de un plan estratégico que formaliza esas tomas de decisiones.

Gestión y Evaluación por resultados

La Municipalidad de Orotina, como gobierno local representante del país en las áreas de gobernanza local y crecimiento inclusivo adopta de lleno sus buenas prácticas en materia de gestión y planificación, de ahí que incorpora el modelo de gestión y evaluación para resultados.

Según el “Libro de consulta de buenas prácticas para la gestión de resultados para el desarrollo de la OCDE” (2005), el concepto se centra en el desempeño y el logro de productos, bienes o servicios, mejoras sostenibles, efectos e impacto, cubriendo las etapas de gestión, evaluación, monitoreo del desempeño y rendición de cuentas. Proporciona un marco coherente para la efectividad en el desarrollo, en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones.



Se consideran algunos principios clave en una adecuada implementación de un Plan Estratégico Municipal, con gestión por resultados, mismos que se prevén en todos los momentos de la planificación institucional del municipio:

- Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases.
- Alinear las actividades reales de programación, monitoreo y evaluación con los resultados previstos que se han acordado.
- Mantener el sistema de generación de informes de resultados lo más sencillo, económico y fácil de usar como sea posible.
- Gestionar para resultados y organizar los recursos para la obtención de estos.
- Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, así como insumo de la rendición de cuentas.



III. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una organización parte de un acto de reflexión grupal de un equipo técnico profesional, el cual consiste en realizar una mirada crítica situacional del contexto interno y externo de la organización en este caso de la Municipalidad. Para ello, se identifican los principales elementos que describen a la institución de una forma sistémica, retrospectiva y a la vez prospectiva, con el propósito de construir los temas centrales y estratégicos que deben ser atendidos por la Municipalidad de manera inmediata.

A continuación, se hace un recorrido por los principales hallazgos que se lograron identificar por el equipo técnico profesional de la Municipalidad de Orotina, que relata las condiciones internas y externas de dicha organización en la actualidad.

3.1. Situación Externa

Mediante una herramienta prospectiva de estudio del entorno, como el Análisis Pestel, el equipo técnico de profesionales de la Municipalidad de Orotina describió el entorno en el que la Municipalidad se desenvolverá a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales, ambientales y de infraestructura.

Como complemento a la herramienta prospectiva, mencionada anteriormente, también se utiliza el Árbol de Competencias de Marc Giget donde se analiza con detalle, el pasado, presente y futuro, bajo la línea de sus servicios, recursos y competencias técnicas; lo cual permite conocer la capacidad que ha tenido la organización de evolucionar en una realidad histórica.

Bajo esta óptica, el equipo técnico profesional, logra describir el entorno actual y futuro de la Municipalidad, realizando un ejercicio de reflexión profunda, que da pautas o pistas de cuales factores de cambio incidirán en el comportamiento futuro de la Municipalidad de Orotina.



Tabla 4. Análisis PESTEL: Descripción de factores externos.

Variable	Factores
Político	<ul style="list-style-type: none">- Apertura de espacios participativos a la ciudadanía, como por ejemplo las Asociaciones de Desarrollo Integral y los Concejos de distrito.- Exoneración de impuestos a las municipalidades.- Aprobación de políticas fiscales como herramienta de restricción presupuestaria Post-COVID-19.- Rendición de cuentas (datos abiertos) y transparencia.- Establecer el Gobierno abierto como una estrategia más allá del ámbito político.- Normativas para la promoción y capacitación de la participación en la población en general.- Presupuestos participativos como una forma de integrar a la población en la gestión municipal.- Reglamentos para la formulación de proyectos ejecutados por las mismas Asociaciones de Desarrollo Integral.- Gestionar el ordenamiento territorial a nivel de normativa de protección medioambiental en el desarrollo económico para toda la población.- Legislaciones en materia de generación de empleo, como mecanismo de movilidad laboral por parte de instancias nacionales.
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Desaceleración de la económica nacional y local debido a la influencia de COVID-19.- Aumento de la tasa de desempleo a nivel nacional y cantonal. Actualmente es de un 12,5%.- Alto riesgo en los indicadores de inversión a nivel nacional y cantonal por condiciones adversas de la economía nacional.- Poca atracción de inversión por parte de actores sociales e institucionales por parte de capital exógeno al cantón.- Activación del sector informal como mecanismo de generación de ingresos por parte de grupos poblacionales.- Activación de PYMES con cargas sociales altas, simplificación de trámites, pero sin posibilidad de generación de capital; son impedimentos para activar la economía local.- Generación de proyectos a nivel cantonal para la promoción de zonas francas que generen empleo y estabilidad económica.- Coordinación para el desarrollo de proyectos nacionales, como la ampliación de la ruta 27, tren intermodal: carga y pasajeros y modernización del Puerto de Caldera.- Consolidación de alianzas territoriales y público-privadas en beneficio de la activación económica.- Modernización e incentivo de la comercialización digital y trámites en línea, son pluses de gobierno local para la generación de inversión.- Consolidación de la marca cantón como modelo de atracción de inversiones.- Creación de clúster e identificación de cadenas de valor para los emprendimientos locales.- Preparación del capital social para la incursión laboral y movilidad social, basado en las características de las empresas y fuentes de empleo.- Reducción del gasto público como alternativa de contingencia para alivianar las finanzas del Estado.
Social	<ul style="list-style-type: none">- Priorización de proyectos para la atención de población más vulnerable del cantón como adultos mayores, personas con discapacidad y personas sin hogar.- Por la influencia del COVID-19, las personas sufren un cambio significativo en su estilo de vida.- Se desarrollan procesos de formación al trabajo, la carrera profesional y preparación de mano de obra calificada para los y las empleadores.- Lucha contra la pobreza es prioritaria de atender en el cantón, de manera que la gestión fuentes de empleo y vivienda digna son una prioridad.- La coordinación y articulación con instituciones en espacios establecidos son una fuente de iniciativas de proyectos y programas de enorme alcance.- La accesibilidad a redes sociales es una meta importante para disminuir la brecha tecnológica en las personas habitantes.- Promoción de la cultura orotinense, es una herramienta de suma importancia para la atracción de inversiones de enorme generación de capital.



	<ul style="list-style-type: none">- Aumento en la inseguridad ciudadana, lo cual es una prioridad por atender.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">- Disminución de las brechas tecnológicas en la población mediante el acceso a la conectividad.- Innovación y cambio en los servicios a los usuarios.- La virtualidad como mecanismo de universalización de servicios municipales.- Automatización y digitalización de servicios municipales.- Valoración y eficiencia en el uso de energías renovables.- Uso de SIG para la generación de complementos de la información, en aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales que conducen a la toma de decisiones de una manera más eficaz.- Sistemas web de servicio al contribuyente en pleno funcionamiento.- Expediente único y digital para la simplificación de trámites.- Oficina virtual para la atención de los usuarios.- Monitoreos digitales de fenómenos ambientales.- Video vigilancia, mediante circuito cerrado.- Sistemas de planificación del riesgo en plataformas digitales.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none">- Monitoreo del cambio climático para el conocimiento, mitigación y adaptación.- Desarrollo de inventario de gases de efecto invernadero.- Propuesta de proyectos en la línea de urbanismos Green Building en todo el cantón.- Configuración de una ciudad con prioridad para el desplazamiento de los peatones.- Educación ambiental como herramienta para la conservación de los recursos naturales del cantón.- Visualización del riesgo, desde una perspectiva de gestión de riesgo a desastres.- Gestión integral de residuos sólidos con cobertura en todo el cantón.- Gestión de cuencas hidrográficas, como tendencia de reforzar la gobernabilidad sobre el territorio, dando énfasis a la gestión del recurso hídrico y la sostenibilidad ambiental.- Seguridad alimentaria como alternativa de adaptación al cambio climático.- Gestión del territorio, a partir de planes de ordenamiento territorial.
Legal	<ul style="list-style-type: none">- Mejora del marco regulatorio, a nivel de procedimientos burocráticos tanto internos como externos.- Modernización de la estructura organizativa de la Municipalidad.- Procedimientos administrativos con normativas legales y validación social.- Gestión de cobro efectiva, con recuperación de usuarios morosos.- Presentación de proyectos de Ley acorde a las necesidades del cantón.- Validación y aprobación de políticas públicas, que incentive la mejora de la administración del territorio.- Atender procesos en sede judicial.

Nota: talleres de construcción con personas funcionarias municipales, 2020.

3.2. Situación Interna

La visualización de la organización desde su interior, en un sentido estratégico, es uno de los puntos claves para la formulación de un proceso de planificación. Un análisis por parte de sus colaboradores, respecto a la realidad organizacional, genera un proceso activo de construcción de mejores oportunidades.

Para este proceso de análisis de la situación interna de la organización, se aplicó la indagación por indicadores, discusiones de funcionamiento estratégico, así como la contribución de herramientas prospectivas, donde el equipo técnico de



profesionales de la Municipalidad de Orotina y el grupo representativo de las principales áreas de la Municipalidad reflexionó sobre aspectos centrales de la gestión municipal.

3.2.1. Índice de Gestión Municipal

En el Índice de Gestión Municipal del 2019, la Municipalidad de Orotina obtuvo una calificación de 62,60 en el cual resaltan los siguientes ejes:

- ✓ Eje 1. Desarrollo y gestión institucional con un 88,46.
- ✓ Eje 5. Gestión de servicios sociales con un 60,10.

Un eje que se requiere mejorar es el de Gestión de desarrollo ambiental, así como las áreas que constituyen reto para el gobierno local se relacionan con el aseo de vías y sitios públicos, planificación y parques y obras de ornato.

3.2.2. Estructura Organizacional

A continuación, se ilustra la estructura organizativa actual de la Municipalidad de Orotina:

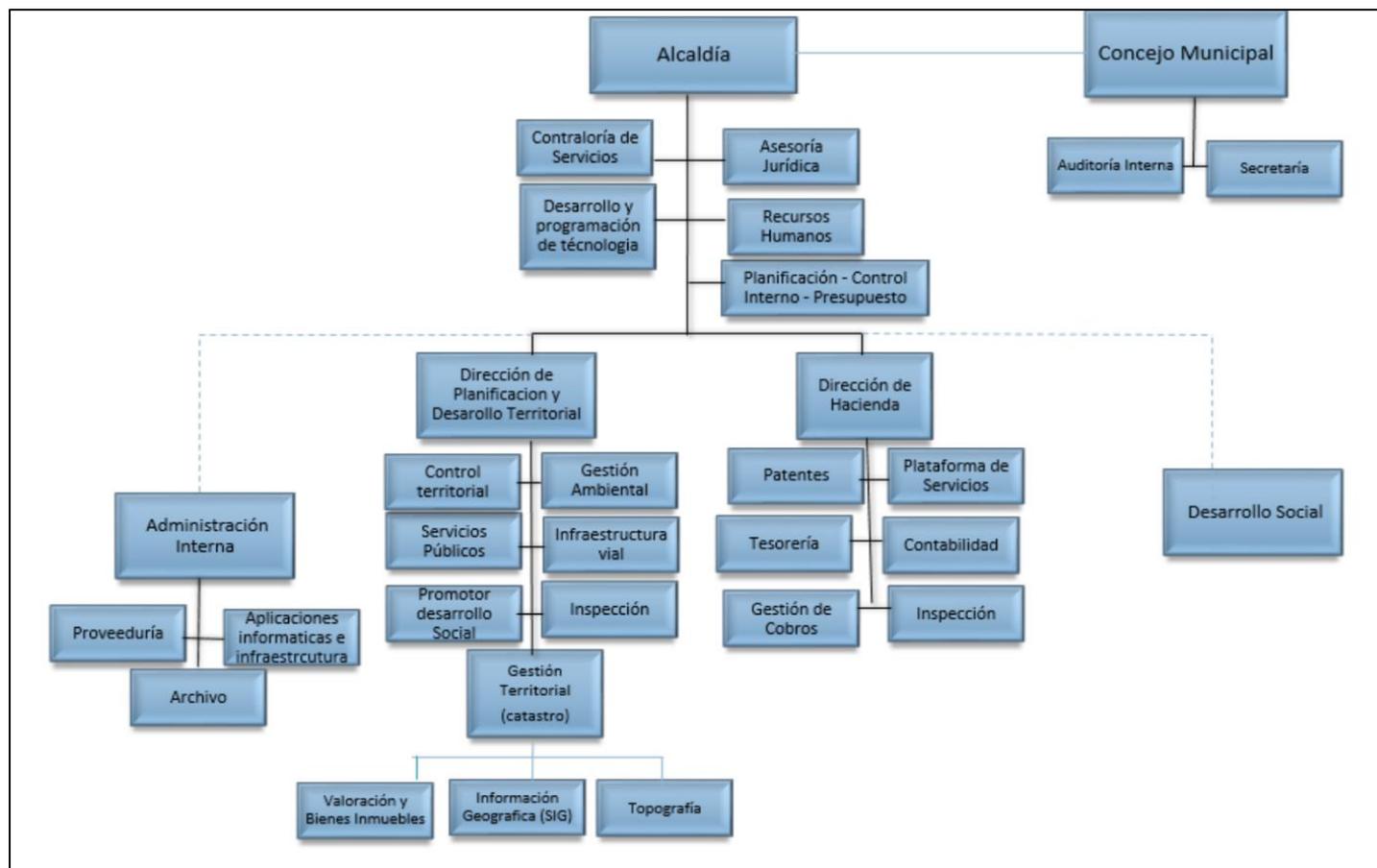


Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Orotina.

Nota: Manual de Procedimientos de la Municipalidad de Orotina, 2018.



3.2.3. Planes Municipales existentes y su vigencia

Previa a esta experiencia de formulación del Plan Estratégico Municipal, han existido otros procesos e instrumentos de planificación. Por tal motivo, deben ser conocidos, analizados y asumidos como insumos de trabajo para el presente PEM. A continuación, se incorpora una breve síntesis de estos.

Periodo vigencia	Nombre del plan	Breve reseña
2010-2020	Plan Desarrollo Humano Local (PDHL)	En el marco del Convenio de Financiación No. CRI/B/-310/99/0150, "Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización" (FOMUDE) y mediante el Acuerdo de Contribución FOMUDE-CONV-UN-001-2008 suscrito y firmado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para la financiación del Proyecto "Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica" en el cual se desarrolló el "Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Orotina 2010-2020", mismo que está vigente.
2006 a la actualidad	Plan Regulator	En el 2006 se firma un contrato con la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) por medio del Programa de Investigación en Desarrollo Urbano Sostenible (ProDUS), con la financiación del fondo de inversión del Ministerio de Planificación y Política Económica (Mideplan) para elaborar el Plan Regulator de Orotina. A la fecha, ProDUS ha entregado tres documentos a la Municipalidad: Diagnóstico (2007), Propuestas, (2008) e Informe Final Preliminar, (2009). El Plan Regulator está presentado ante el Concejo Municipal, pero quedó pendiente de aprobación por diferentes cuestionamientos y dudas, las cuales se le remitieron a ProDUS para su modificación. Desde el 2009 y hasta la fecha no se ha podido aprobar el plan sin embargo se han retomado las acciones en esta materia.
2019-2023	Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal (PCDSVC)	El Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal 2019-2023 del cantón de Orotina, fue elaborado por la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, en marco del primer Programa Red Vial Cantonal. Este plan presenta una realidad actualizada de la situación vial del cantón, con lo cual se establecen las políticas que orientan las prioridades de inversión en material de conservación, desarrollo y seguridad para el próximo quinquenio.
2015-2016	Plan Municipal para la Gestión Integral de Residuos (PMGIR)	La Ley para la Gestión Integral de Residuos N°. 8839, tiene como objetivo regular la gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos, mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables de monitoreo y evaluación. En la Municipalidad de Orotina a partir del año 2015 es aprobado por el Concejo Municipal e inicia su implementación para la Unidad de Gestión Ambiental.



2015-2020	Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)	Con la promulgación de la Ley N°. 8839, se fortaleció un instrumento que desde el año 2007 se estaba implementando en el sector público: los planes de gestión ambiental, hoy denominados programas de gestión ambiental institucional (PGAI). De acuerdo con el Decreto Ejecutivo N°36499, en el 2015, el Concejo Municipal aprueba e inicia su implementación para la Unidad de Gestión Ambiental.
2010 a la actualidad	Plan Maestro de los Sistemas de Abastecimientos de Agua y Saneamiento de Orotina (DEFDEF)	Es un Plan que marca las proyecciones y premisas, basadas en una reducción significativa del agua no contabilizada, es un instrumento imprescindible de ejecutar y mantener para revalorizar el recurso hídrico. También este instrumento define los permisos de nuevas obras para el desarrollo urbanístico de Orotina.
2009 al presente	Programa para la Arborización Urbana (PAU)	El programa para la arborización urbana es una propuesta de acciones y proyectos para incrementar la cobertura vegetal en la ciudad de Orotina. La formulación de este plan para incrementar y mejorar la cobertura de vegetación en la ciudad de Orotina es una acción específica inmediata. En la Municipalidad de Orotina a partir del año 2009 es aprobado por el Concejo Municipal e inicia su implementación por la Unidad de Gestión Ambiental.
2015-2018	Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETIC)	El objetivo del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) de la Municipalidad de Orotina es reformular el enfoque estratégico de TIC basándose en los objetivos generales y específicos que se fijó la Municipalidad en su Plan de Trabajo para el Área de TI; y en el resultado del Diagnóstico sobre el Cumplimiento de las Normas Técnicas para la Gestión y el Control de las Tecnologías de Información. Resolución R-CO-26-2007 del 7 de junio de 2007 de la Contraloría General de la República, Publicadas en la Gaceta N.º 119 del jueves 21 de junio de 2007.

Nota: elaboración propia con base en los registros documentales.

3.2.4. Análisis de componentes estratégicos de la situación organizacional actual

A continuación, se describen ciertos indicadores a nivel cualitativo que se desprenden del análisis con respecto a la gestión organizacional de la Municipalidad de Orotina. Tienen como fin complementar el trabajo de reflexión realizado durante las sesiones por el equipo técnico profesional de dicha Municipalidad.

Para su construcción se elaboraron instrumentos específicos, acorde a cada punto de desarrollo estratégico institucional, derivado de los enunciados planteados en la aplicación de las herramientas prospectivas.



Seguidamente se hará una descripción de los principales aspectos estratégicos, derivados del análisis de los instrumentos de indagatoria:

✓ *Dinámica Financiera Institucional*

Tabla 5. Descripción diagnóstica de la dinámica financiera institucional.

Criterio	Situación actual
Sistema financiero institucional	<ul style="list-style-type: none">-Mejoras en el sistema informático municipal que facilite la recaudación y el control de la morosidad.-Se debe atender la necesidad de ciertas herramientas legales en la búsqueda de una legislación actualizada para optimizar los sistemas de ingresos.-Mediante la inserción de la plataforma de valores del Ministerio de Hacienda, se ha dado la declaratoria masiva de Bienes Muebles e Inmuebles, lo que ha incrementado los ingresos líquidos.-El uso de la plataforma de valores por tipología constructiva ha generado una actualización para efectos tributarios, mejorando la recaudación de impuestos sobre Bienes Inmuebles.-De manera satisfactoria se ha aplicado el concepto de estado al día en las obligaciones formales y materiales de los contribuyentes que se han comprometido con la presentación de sus declaraciones masivas de Bienes Inmuebles (más del 1% de crecimiento).-Se requiere una propuesta sólida a nivel de capacitación en temas especializados como recuperación de cartera morosa de usuarios, plataformas virtuales de cobros, legislaciones vinculantes, entre otros.-Contratar más personal en oficinas de gestión de cobros, inspección/notificación, licencias municipales, valoraciones y catastro.-Los cambios a nivel de coordinación interdepartamental ha mejorado el abastecimiento de notificaciones de cobros y su eficiente y efectiva entrega.-Aumento significativo en términos porcentuales de los ingresos propios sobre ingresos recaudados.-Se ha dado una sostenibilidad en los últimos años, con respecto al ingreso recaudado sobre ingreso presupuestado.-Aumento significativo con respecto a los gastos administrativos como egresos ejecutados (6%).-Actualmente se tiene deuda con un ente financiero, la cual se asumió para el desarrollo de proyectos de conectividad peatonal y arborización de algunas zonas del cantón.

Nota: elaboración propia a partir de los indicadores financieros municipales, 2020.



✓ *Gestión de Servicios*

Tabla 6. Descripción diagnóstica de la gestión de servicios.

Criterio	Situación actual
Gestión de servicios	<p>-Actualmente la Municipalidad de Orotina cuenta con la siguiente categoría de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios públicos: Corresponde a Mercado, Cementerio y Acueducto, por cuanto las personas deben pagar para acceder al servicio. • Servicios públicos: Corresponde a Aseo de vías, Recolección de Residuos y Parques de Obras de Ornato por cuanto las personas cancelan una tasa por el servicio. • Impuestos: Corresponden a Bienes Inmuebles y el Impuesto a la construcción. • Trámites sin pago: Son los visados de planos y uso de suelos. <p>-El cantón de Orotina se encuentra en una situación de desarrollo creciente que se ve reflejado en los ingresos y los movimientos en las fincas, se debe tener mejor control de las nacientes infraestructuras, condominios, urbanizaciones en el caso urbano y alrededores.</p> <p>-Se debe valorar ante superiores la aprobación con más rapidez y agilidad de nuevas tarifas de servicios.</p> <p>- Las tarifas de los servicios se han actualizado en diferentes años: la tarifa del cementerio en el 2012, el servicio de recolección de basura en el 2016 y los demás servicios actualizaron su tarifa en el 2018.</p> <p>-En el caso de los servicios de aseo de vías y mantenimiento de parques, se cobra un modelo tarifario basado en el valor de la propiedad.</p> <p>-Para el caso del acueducto y recolección de residuos, se toma en cuenta el modelo tarifario de proyectos de inversión.</p> <p>- Para el pago de los servicios, se tienen convenios con bancos lo cual facilita su recaudación.</p> <p>-Se debe ampliar y mejorar los convenios, porque solo hay dos formas de pago.</p> <p>-Se debería de implementar que en la página web los contribuyentes puedan realizar pagos.</p> <p>-Para la mejora de los servicios se toma en cuenta los comentarios y denuncias de los contribuyentes para saber dónde podemos mejorar.</p> <p>-Se debe mejorar en la recaudación de los servicios de mantenimiento de parques y aseo de vías, ya que son bajos con respectos a los otros servicios.</p> <p>-El sistema Decsis, ha colaborado en la gestión de la información de las personas contribuyentes.</p> <p>-El mapa GIS, ha venido a dar seguimiento a los contribuyentes que no pagan sus servicios.</p> <p>- Se ha mejorado la toma de datos en las lecturas de hidrómetros con dispositivos móviles y con un sistema a la medida para la suspensión y reconexión del servicio.</p> <p>- Ha habido una fuerte inversión en los servicios de mantenimiento de parques y obras de ornato, como el parque central, el parque Invu, los bulevares, los alrededores del mercado, de la plaza, de la iglesia, entre otras.</p> <p>- La cobertura que ha brindado la inspección municipal ha sido insuficiente, ya que este cuerpo de inspectores carece de estructura orgánica y funcional que responda al acelerado crecimiento del mercado.</p> <p>-El servicio de aseo de vías y sitios público se amplió, con la incorporación de 2 nuevos barrios. Además, se tiene pensado ingresar a Barrio Nuevo y por el Colegio.</p> <p>-Se tiene un deceso considerable en la recaudación debido al COVID-19.</p> <p>-Construir un plan de contingencia, para la valoración de servicios con tasas por debajo de lo normal en su recaudación.</p>

Nota: elaboración propia a partir del análisis de criterios de gestión de servicios, 2020.



✓ *Desarrollo Ambiental.*

Tabla 7. Descripción diagnóstica del desarrollo ambiental.

Criterio	Situación actual
Desarrollo ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -La recolección, transporte, disposición y el tratamiento de residuos ordinarios, lo realiza la empresa Tecno ambiente, vía contratación. -La recolección y manejo de residuos valorizables se ha realizado parcialmente en el casco central y no ha existido una continuidad, es decir se ha realizado intermitentemente a lo largo de los años. -No existe la recolección segregada de residuos orgánicos ni su tratamiento diferenciado. -Se requiere un análisis de alcances ambientales y el Índice de Fragilidad Ambiental (IFA). -No existe actualmente un plan regulador vigente. -No existe un inventario de gases de efecto invernadero cantonal.

Nota: elaboración propia a partir del análisis de criterios de desarrollo ambiental, 2020.

✓ *Temas relevantes para la gestión municipal.*

Tabla 8. Descripción diagnóstica de temas relevantes para la gestión municipal.

Criterio	Situación actual
Formulación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -Para la formulación de nuevos proyectos se tiene en cuenta las prioridades establecidas en planes como el PDHC y PEM, así como al plan definido por la alcaldía. - Se tiene claro que, para la formulación de nuevos proyectos, se debe tener un impacto importante en la ciudadanía en general. - Se tiene procedimientos para incentivar la participación de la ciudadanía en la definición de proyectos con presupuesto participativo (Concejo de distritos ampliados).
Financiamiento de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -Los proyectos son financiados de acuerdo con el origen y aplicación de los recursos municipales (transferencia del estado, partidas específicas, convenios con otras instituciones y los recursos propios).
Ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría de los proyectos de obra pública o de servicios se ejecutan a través de los procesos de contratación administrativa. -Se han realizado apelaciones ante la Contraloría General de la República por contrataciones abreviadas y públicas que normalmente las obras no se pueden ejecutar al 31 de diciembre y por esto se acogen a lo dispuesto en el Código Municipal (cuentas por pagar). -Con respecto a las intervenciones viales se coordina con RECOPE para la donación de emulsión y AC-30 y se debe finiquitar la donación, retrasando enormemente el inicio del proyecto.
Transparencia, vínculo con la ciudadanía y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> -A partir del 2020 se realizan las compras únicamente por el sistema SICOP. -Se está trabajando en el proyecto de Gobierno Abierto con la UCR y ONU desde el 2018. -Se cuenta con una página web donde se mantiene informado a la ciudadanía acerca de todos los trámites realizados. -También se usa medios como el Facebook para la comunicación con los ciudadanos y la transmisión de las sesiones del Concejo Municipal.



	<ul style="list-style-type: none">-Se realizan sesiones de información en el parque de Orotina y en el Concejo Municipal donde se exponen proyectos, avances, metas alcanzadas y otros objetivos logrados.-La contraloría de servicios mantiene un canal de comunicación con las personas a través de canales digitales.-Se mantienen reuniones periódicas con las Asociaciones de Desarrollo Integral, Asociaciones del Mercado Municipal, Grupo de emprendedores para el coordinación y articulación de acciones.
Infraestructura municipal	<ul style="list-style-type: none">-Se cuenta con una red vial en buenas condiciones.-La gran mayoría de distritos cuentan con una plaza de deportes iluminada.-Se ha transformado el campo ferial a campo deportivo y se está remodelando el mercado municipal.-Un reto prioritario para el gobierno local es la construcción de un cementerio, debido a que el actual está colapsado.-Se tiene un acueducto municipal que brinda servicios de forma continua, con calidad y cantidad, ya que cuenta con tres tanques de almacenamiento y otro más que se está construyendo.-Se cuenta con otras instalaciones como el CEFOCA, archivo Municipal, plantel y oficinas centrales, mercado y el mercadito municipal.
Grado de cumplimiento de las metas para la mejora de la red vial cantonal	<ul style="list-style-type: none">-De acuerdo con la evaluación anual del periodo 2019, la unidad de infraestructura vial tiene un grado de cumplimiento de metas de un 46.43% y refleja un 36.20% en compromisos para ejecutar en el primer semestre 2020.
Obras y acción social	<ul style="list-style-type: none">-El grado de cumplimiento según la evaluación anual del periodo 2019 del área de desarrollo socioeconómico, tiene un grado de cumplimiento de metas de un 74.44% y se refleja un 7.98 en compromiso para ejecutar en el primer semestre 2020.
Planes operativos anuales	<ul style="list-style-type: none">-La Municipalidad desarrolla un Plan Operativo Anual, el cual es aprobado por el Concejo Municipal y la Contraloría General de la República de acuerdo, con la evaluación anual del periodo 2019, se registra un grado de cumplimiento de metas a nivel general de un 50.40% y refleja un 31.82% en compromisos para ejecutar en el primer semestre 2020.

Nota: elaboración propia a partir del análisis de criterios realizados por el equipo técnico profesional de la Municipalidad de Orotina, 2020.



IV. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

4.1. Análisis del marco jurídico

La Ley N.º 7794 de la República de Costa Rica, más conocida como Código Municipal, es la principal legislación que rige sobre la estructura, funcionamiento, características, organización y alcance del régimen municipal del país.

Según el artículo 2 del Código Municipal, “la municipalidad es una persona jurídica estatal con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.” Además, posee autonomía en el plano político, administrativo y financiero para la administración del territorio y los intereses del municipio.

En el artículo 4 del mencionado Código, se establecen las principales atribuciones de la Municipalidad:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.

(Así reformado el inciso anterior por el artículo 2º de la ley N° 9542 "Ley de Fortalecimiento de la Policía Municipal" del 23 de abril del 2018)
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.



- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

En el marco del proceso constructivo del Plan Estratégico Municipal se reflexionó sobre el marco jurídico de la municipalidad para dar respuesta a interrogantes sobre la razón de ser de la misma. Entre las afirmaciones que comparten las personas funcionarias sobre quién es la municipalidad, por qué existe y para qué existe, destacan:

**¿Quién es la
Municipalidad de
Orotina?**

- ✓ Una entidad pública con autonomía administrativa y financiera, con una estructura organizacional amplia con objetivos y metas claras. Enfocada en la identificación de factores que puedan influir positiva y negativamente, atendiendo las necesidades de los munícipes del cantón y encargándose de la administración tributaria.
- ✓ Se encarga del desarrollo social y económico, velando por el bienestar de los habitantes en el ámbito social, integral, económico, salud y ambiental. Se compromete con la ciudadanía a la mejora continua en las distintas áreas, con una búsqueda constante del bien común en un desarrollo sostenible.
- ✓ Es el referente más cercano del gobierno en el cantón, pero a la vez tiene su propia cultura y proyección, la cual es nutrida por las necesidades que se reflejan tanto por las solicitudes de los ciudadanos, como por estudios técnicos locales y potencialidades cantonales. La municipalidad es la voz de la gente.



**¿Por qué existe la
Municipalidad de
Orotina?**

- ✓ Existe como parte de la necesidad estratégica de descentralizar el poder y los recursos del estado, para ser administrados localmente y orientados a satisfacer demandas y realidades de orden cantonal, con la visión de ayudar a las zonas vulnerables, aportando soluciones que involucren un trabajo en conjunto, es por eso por lo que, sin lugar a duda a nivel país, la contribución de las comunidades, por medio de los gobiernos locales, es básica para el desarrollo nacional.
- ✓ Porque mediante la adecuada administración de tributos distribuye los recursos de forma que permite retribuirlos en proyectos de desarrollo al cantón en bienestar de la ciudadanía, propiciando el desarrollo de forma integral en conjunto con las organizaciones, asociaciones y grupos organizados.

**¿Para qué existe la
Municipalidad de
Orotina?**

- ✓ Para satisfacer las necesidades, tanto presentes como futuras de la población, bajo un concepto de mejora continua, así como también, las demandas de los ciudadanos manteniendo la economía y el bienestar social.
- ✓ Para fomentar el accionar del cantón por medio de la participación, velar por los servicios esenciales y necesarios, atraer inversión, trabajar por el crecimiento del cantón y para ejecutar proyectos y soluciones para el cantón.
- ✓ Existo con el objetivo de regular, planificar y coordinar, generando beneficios comunes para la ciudadanía, para buscar la manera de incentivar y empoderar a los líderes y lideresas comunales de forma que se involucren y formen parte activa del desarrollo.

De esta manera, el Plan Estratégico Municipal, pretende responder a las obligaciones jurisdiccionales dentro del territorio, donde el análisis, la interpretación y toma de decisiones de las personas funcionarias, configuran sus obligaciones partiendo de su mandato institucional y su aporte al desarrollo del cantón.



4.2. Valor público

El valor público se define como “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (MIDEPLAN, 2018, p. 19).

En concordancia con el fundamento jurídico establecido por el Código Municipal, especialmente en el artículo 4, inciso h), que señala su obligatoriedad de “promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población”, así como tomando de referencia la percepción de las personas funcionarias municipales; es posible definir el valor público de la Municipalidad de Orotina como:

Gestión y generación de bienes y servicios en el cantón de Orotina desde una gestión municipal eficiente, eficaz y efectiva en procura de un desarrollo local sostenible para sus habitantes.

Para ello, es necesario mantener procedimientos claros y efectivos, que busquen precisar dichos servicios y bienes que están a disposición de las personas usuarias.

Es particularmente importante esta relación entre productos y servicios que influyen la vida y desarrollo de las personas municipales, estén dirigidos a la consecución de metas y resultados que construyan un territorio cada vez más inclusivo, accesible, moderno y en armonía con el ambiente.



4.3. Identificación del marco de procesos

Según el Manual Financiero Contable de la Municipalidad de Orotina, aprobado mediante ACUERDO 01, tomado por el Concejo Municipal de Orotina en el acta de la Sesión Ordinaria N° 255, celebrada el día 10 de junio de 2019, el quehacer municipal está dividido en tres macroprocesos: los procesos estratégicos, los procesos sustantivos y los procesos de apoyo (p. 12).

Los procesos estratégicos están orientados a definir prioridades a largo plazo y establecer las bases sobre las cuales se proyecta la institución. En el caso de los procesos sustantivos, como la palabra lo dice, se orientan a brindar los servicios para los que fue creada la institución, y los procesos de apoyo buscan garantizar la entrega de los bienes y servicios o insumos que requieren los procesos sustantivos para operar adecuadamente (Municipalidad de Orotina, 2018, p. 13).

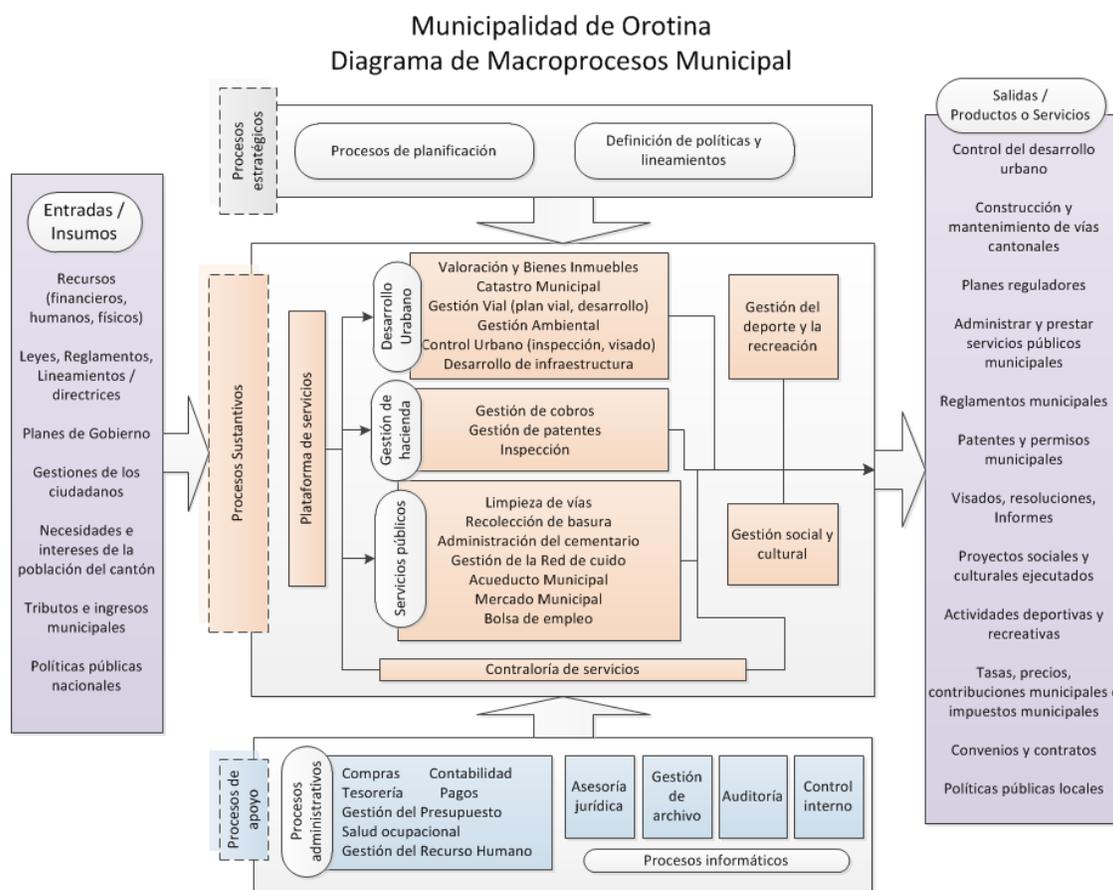


Figura 2. Marco de procesos de la Municipalidad de Orotina.

Nota: Manual de procedimientos de la Municipalidad de Orotina, 2018, p. 18.



La figura muestra que la institución tiene dos procesos estratégicos: los procesos de planificación y la definición de políticas y lineamientos, los cuales le permiten definir el rumbo a seguir, así como los límites dentro de los cuales se debe procurar alcanzar sus objetivos, y en general, son desarrollados por la Alcaldía y el Concejo Municipal.

Los procesos sustantivos, son la razón de ser de la organización, y se agrupan en tres grandes categorías: desarrollo urbano, gestión de hacienda y servicios públicos, sin embargo, consideran otros aspectos como la plataforma de servicios, la gestión de contraloría de servicios, la gestión social y cultural y la gestión del deporte y la recreación.

Dentro de los procesos de apoyo que se dan a lo interno de la Municipalidad se encuentran todos los relacionados con los procesos administrativos y los procesos informáticos, tales como compras, gestión del recurso humano, auditoría, asesoría jurídica, control interno, entre otros.

El contar con un modelo de gestión de procesos permite visualizar de manera detallada las actividades de la institución y a la luz del PEM facilita determinar las acciones de mejora continua en los diferentes procedimientos institucionales con el objetivo de alcanzar la estrategia planteada.



4.4. Personas usuarias

Según las “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional” de Mideplan (2018), el usuario corresponde a “toda persona física o jurídica que tiene derecho a demandar servicios ante las entidades públicas. Es un componente indispensable para el buen funcionamiento del sistema (...)” (2018, p. 20).

Tabla 9. Personas usuarias de la Municipalidad de Orotina

Tipo	Identificación	Descripción
Usuario directo: son aquellos usuarios que reciben los servicios principales registrados o bien, que es propietario de un bien inmueble.	Contribuyentes	Personas físicas y jurídicas con obligaciones y derechos ante el Gobierno Local derivado del pago de tributos.
	Empresa privada	Organización con fines de lucro instalada en el cantón, que recibe o requiere al menos algún servicio que brinda la Municipalidad.
Usuario indirecto: son aquellos usuarios que se benefician con la existencia o uso temporal de los servicios municipales. No requieren necesariamente de un bien o servicio a su nombre.	Munícipes	Personas vecinas residentes de Orotina, que por tanto forman parte del Gobierno del cantón.
	Instituciones	Persona jurídica que vincula o articula alguna de sus actividades con el Gobierno Local para el beneficio de las personas del cantón.
	Inversionista	Persona física o jurídica con interés de realizar una potencial inversión en el cantón.
	Visitante	Persona física o jurídica que se encuentra temporalmente en el cantón o que realiza una gestión en particular y que por tanto hace uso de los servicios municipales.
	Inquilinos	Arrienda una propiedad o un local perteneciente a un contribuyente del cantón.
Organizaciones de base	Conjunto de personas que trabajan por el bienestar de las comunidades y, por tanto, aportan al desarrollo de estas, así como a la satisfacción de demandas y necesidades locales.	

Nota: elaboración propia a partir de taller Equipo Técnico Profesional de la Municipalidad de Orotina, 2020.



4.5. Productos municipales

Tomando como referencia el Manual de Procedimientos de la Municipalidad de Orotina (2018), así como de los resultados obtenidos en los talleres de construcción del PEM, se enumeran los principales servicios que presta la Municipalidad.

Los servicios municipales se agrupan en cuatro categorías: precios públicos, servicios públicos, impuestos y trámites sin pago, los cuales están relacionados con la administración de la infraestructura municipal que presta servicios, el embellecimiento del cantón, facilidades para las personas ciudadanas y la gestión ambiental, tales como:

- ✓ Recolección de basura.
- ✓ Aseos de vías.
- ✓ Atención a los espacios públicos, parques y ornato.
- ✓ Gestión del mercado.
- ✓ Gestión del acueducto.
- ✓ Gestión del cementerio.
- ✓ Atención de la infraestructura vial, lo cual incluye la superficie de ruedo, aceras, puentes, señalización y otros.
- ✓ Plataforma de servicios.

Otros servicios están enfocados en la promoción social, la educación vial y el rescate cultural. Y en una tercera categoría, aquellos dirigidos especialmente al desarrollo socioeconómico, el crecimiento del cantón y la gestión de proyectos. Entre ellos:

- ✓ Gestión de licencias y patentes comerciales y de construcción.
- ✓ Bolsa de empleo.
- ✓ Gestión y desarrollo de programas de capacitación en diversos ejes: económico, productivo y social.
- ✓ Atracción de inversiones mediante el contacto y promoción del cantón con inversionistas y facilitando condiciones para ello.
- ✓ Apoyo al emprendedurismo local.
- ✓ Gestión de convenios con instituciones y universidades.



- ✓ Articulación con otras instituciones presentes en el cantón.

A partir de esta información, se identificaron otros servicios potenciales o mejoras requeridas en los servicios actuales:

- ✓ Optimizar el espacio del cementerio municipal y valorar la construcción de uno nuevo.
- ✓ Modernizar el acueducto municipal.
- ✓ Ampliar la gestión de residuos incluyendo residuos ordinarios, valorizables y orgánicos.
- ✓ Gestión ambiental enfocada en la mitigación y adaptación al cambio climático.
- ✓ Desarrollar un alcantarillado pluvial y sanitario óptimo.
- ✓ Fomentar programas de becas educativas para población vulnerable.
- ✓ Gestión de alianzas público-privadas.
- ✓ Ofrecer los servicios del Registro Nacional y del Instituto Nacional de Seguros (INS).
- ✓ Contar con un catastro multifinalitario actualizado.



4.6. Recursos municipales

Para la implementación del Plan Estratégico, la Municipalidad de Orotina, mediante un ejercicio de indagación logra identificar aquellos recursos financieros, humanos y tecnológicos que son importantes de controlar o poseer. Recursos que son potenciales y requeridos de forma unánime en los próximos años para la consecución de los objetivos establecidos.

A continuación, se describen los principales recursos que responden al orden prioritario para el planteamiento de los objetivos en la gestión municipal:

4.6.1. Recursos financieros

Según datos del Departamento de Contabilidad de la Municipalidad de Orotina, los indicadores presupuestarios para el 2019 en lo que respecta al total de ingresos recaudados corresponde a 4,309,886,010.46 millones de colones. Este recurso proviene de ingresos tributarios, ingresos no tributarios, transferencia corriente y transferencia de capital.

Tabla 10. Indicadores de gestión presupuestaria, Municipalidad Orotina, 2019.

Indicador	Ejecución presupuestaria 2019
Ingreso total recaudado	4,309,886,010.46
Ingreso recaudado/ ingreso presupuestado	5,404,222,106.13 (80%)
Ingresos propios/ ingresos recaudados	2,562,394,732.99 (59%)
Ingresos totales/ habitantes del cantón	211,881.72
Gastos totales ejecutados	3,509,934,731.51
Egresos ejecutados/ egresos presupuestados	382,769,805.38 (65%)
Gastos administrativos/ egresos ejecutados	2,376,000.00 (30%)
Gastos en servicios comunitarios/ egresos ejecutados	653,745,803.66 (23%)
Gastos en servicios comunitario/ habitantes del cantón	39,180.89

Nota: Departamento de contabilidad de la Municipalidad de Orotina, 2020.



4.6.2. Recurso humano

La Municipalidad de Orotina se compone de 115 funcionarios, de los cuales 94 son propietarios, en un organigrama que refleja una estructura plana, descendente, con espacios de coordinación y de influencia dual.

Las personas funcionarias cuentan con diferentes perfiles y se ubican en categorías de puestos entre dirección, coordinación, profesionales, técnicos, seguridad y de soporte administrativo. El recurso humano se encuentra altamente comprometido con el quehacer de la Municipalidad, cuentan con un nivel de formación profesional y capacitación importantes para el cumplimiento de sus funciones.

La gestión del talento humano tiene un papel relevante, en la consecución de los objetivos de una organización, por esto es necesario dar un recorrido sobre algunos indicadores de gestión.

Tabla 11. Indicadores en gestión del talento humano, Municipalidad Orotina, 2019.

Indicador	Tasa de gestión, 2019
Costo de contratación planilla	1,100, 000 000
% de cobertura de puestos	95%
Promoción interna	11 concursos anuales
Tasa de capacitaciones	20%
Presupuesto invertido en capacitaciones	1.000.000
Rotaciones voluntarias	2
Tasa de rotación	0.02%
Duración en puestos	Alta estabilidad
Ausentismo laboral	1%
Clima organizacional	Estable y orgánico
Salario competitivo	50%
Tiempo organizacional para alcanzar objetivos	1 año

Nota: Recursos Humanos de la Municipalidad de Orotina, 2020.

Actualmente se identifica la necesidad de contar con algunas plazas nuevas, que lleguen a cubrir algunas necesidades o ampliaciones en servicios municipales, además se requiere incentivar la capacitación como un proceso de mejora y actualización en temáticas atinente a la buena gestión municipal. También se determinan otras situaciones por resolver como la asignación de plazas, la



recalificación de puestos, sobrecargas laborales, rotaciones para promover movilidad, incentivos, remuneración ascendente, entre otros.

4.6.3. Recursos tecnológicos

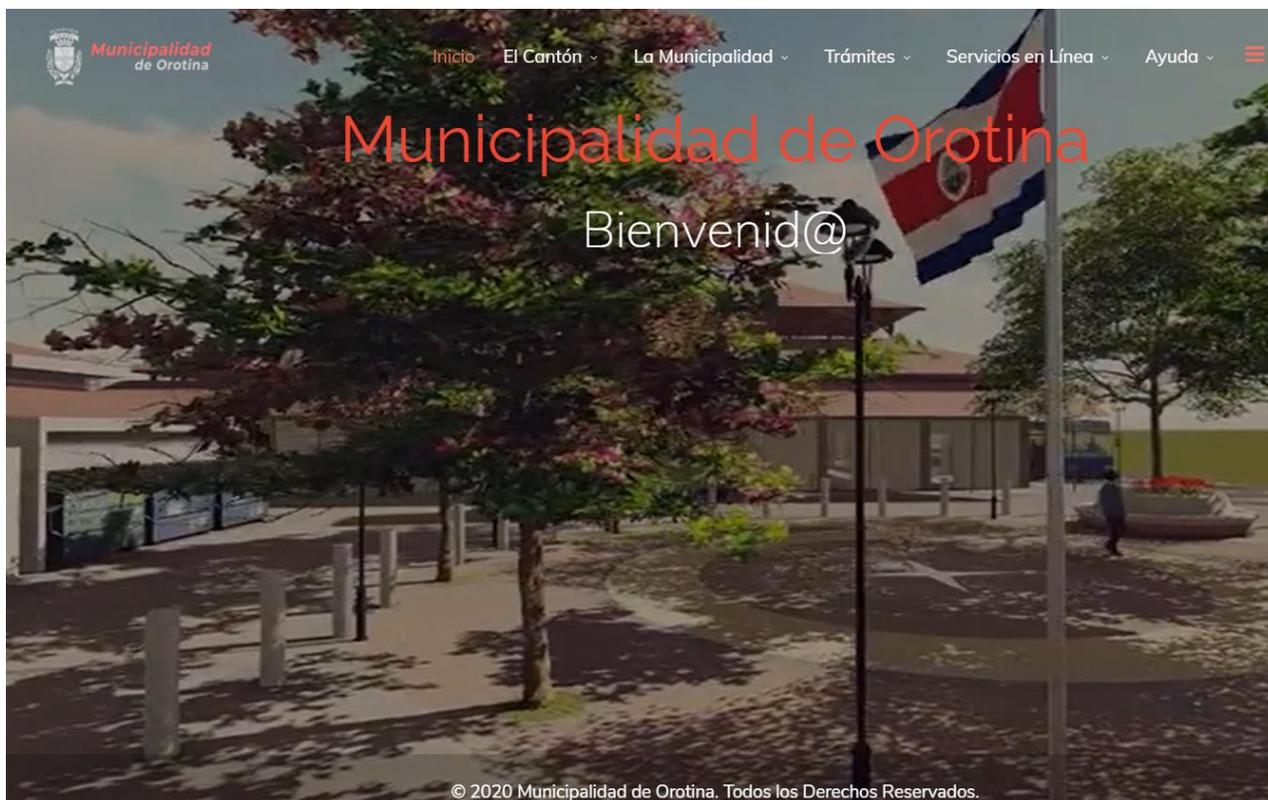
El Departamento de Tecnologías de la Información de la Municipalidad de Orotina fue creado en el 2008, como una necesidad relevante para la gestión municipal eficiente y de calidad. Entre la estructura con la que cuenta se tiene: hardware con servidores (aplicaciones, bases de datos, dominio corporativo, video y equipos activos), terminales de red de usuario; asimismo a nivel de software se cuenta con un sistema operativo de Windows, suites de ofimática y protección vía licencias de antivirus; todos en un estado bueno y en uso.

La Municipalidad de Orotina, en los últimos años, ha puesto un enorme esfuerzo en la actualización e innovación del factor tecnológico, incorporando aspectos como el Nodo Central Único de Cableado Estructural con equipos empotrados, firewall de red, suiches con núcleos central de conmutación de red municipal, una central telefónica con casilleros, líneas trocales y un software de gestión de llamada que hacen la comunicación interna posible. Además, se cuenta con una conectividad municipal mediante la implementación de red inalámbrica Wi-Fi con dispositivo router y su enrutamiento de paquetes, donde se puedan sostener los sistemas de servicios municipales y se logra el establecimiento de conexión del edificio administrativo por red de datos estándares y voz.

Una apuesta a la tecnología líder le ha permitido ser modelo municipal en aspectos de modernización de servicios, con la inserción de algunas normas de certificación de nodos, cat6, entre otras; así como una mejoría de terminales de usuario final (empleado y departamento) y telecomunicaciones de red privada virtual nacional. Del mismo modo, se logra poner al servicio de los usuarios un sistema integrado tributario municipal, un sistema financiero de egresos municipales y un sistema de video vigilancia CCCTV, que lo coloca como uno de los recursos más importantes, para un monitoreo y vigilancia de espacios comunales.



Si bien es cierto, la Municipalidad de Orotina, ha hecho un enorme esfuerzo por tener un balance tecnológico, hay una creciente necesidad de mejorar ciertos softwares y tener procesos de innovación en las plataformas de servicios, donde la experiencia del usuario mejore en relación con la cobertura, accesibilidad, tiempo de respuesta y calidad.





4.7. Escenario apuesta

Desde el enfoque de la planificación prospectiva, el grupo de trabajo representativo de las personas funcionarias, de manera crítica y consensuada, realizaron una combinación de hipótesis que constituyen el escenario apuesta para los próximos años, es decir, la guía de orientación para la formulación de la estrategia del Plan Estratégico Municipal.

El escenario apuesta se denominó “Muni Orotina 3.0” y se describe como:

“El cantón tiene una ubicación geográfica estratégica y un clima estable para el desarrollo, principalmente del sector de servicios y logísticos.

Al 2025 la Municipalidad de Orotina cuenta con un plan formal de capacitaciones que abarca el 80% de su personal. Gracias a ello, el recurso humano ha aumentado las capacidades para el mejoramiento de su desempeño, además, cuentan con un plan de trabajo con sus respectivos indicadores. El personal es motivado constantemente mediante charlas y existen incentivos de diversa índole a los que pueden acceder por el cumplimiento de sus objetivos.

La recaudación por servicios alcanzó un promedio del 100% y los impuestos de bienes inmuebles y patentes alcanzan el 100%, gracias a que la población cuenta con diferentes facilidades de pago. Además, hemos obtenido el 95% del presupuesto total de ingresos.

Actualmente el 70% de los servicios están automatizados y contamos con un 80% de digitalización de los trámites y un sistema de expedientes únicos. Recientemente logramos inaugurar un nuevo cementerio municipal, además de un aumento del 60% al servicio de parques y obras de ornato del cantón.

Otro de los servicios mejorados ha sido la recolección de residuos sólidos tradicionales, el cual abarca al 100% del cantón y la recolección de residuos no tradicionales es de un 50% periódicamente.

Se logró la consolidación de un programa para la recolección y tratamiento de residuos valorizables que considere los 5 distritos, al menos una vez al mes. Hemos



logrado realizar una cobertura del 50% de programas de residuos orgánicos y aumentar en un 100% el servicio de aseo de vías en el distrito primero, con una visión de expansión al distrito de Coyolar.

Además, avanzamos en el proyecto de modernización del sistema de acueducto municipal, realizando una sustitución de cañerías, instalando medidores inteligentes, integrando un centro de costo y cambiando el 50% de medidores con nuevas tecnologías que nos permite realizar telemetría. El sistema de acueducto se ha automatizado en un 20% a través del cambio de válvulas y mejoras en el sistema para control y reacción oportuna. Celebramos el éxito de la estrategia para potenciar el mercado municipal lo cual ha mejorado la promoción local turística.

En relación con la infraestructura del cantón, el 80% de la superficie de ruedo de la Red Vial Cantonal, el 50% de los sistemas de drenaje y obras mayores se encuentran en buen estado. Se han reconstruido las obras para la accesibilidad peatonal en al menos 3 kilómetros de las zonas prioritarias del cantón y el inventario vial se mantiene actualizado durante estos 5 años, con el objetivo de aumentar los ingresos mediante la Ley N°8114.

Al 2025, contamos con 15 espacios públicos del cantón que tienen acceso a internet, logramos construir 5 nuevos espacios públicos y hemos alcanzado el 100% de reordenamiento vial del casco central del cantón.

El acceso a servicios esenciales, la cercanía a Puerto Caldera, el acceso a la ruta 27 y tener la línea férrea como medio de transporte intermodal, constituyen factores que han incentivado la instalación de 10 nuevas empresas bajo el régimen de Zona Franca. La operabilidad del Comité Estratégico de Desarrollo Territorial, con apoyo técnico de la Universidad Técnica Nacional (UTN), se encuentra implementado en un 50%. También hemos gestionado un acompañamiento de CINDE en un 60% para la búsqueda de nuevos inversionistas y el Parque Empresarial La Ceiba ha crecido en un 50% de su ocupación.

Contamos con la oficina de Atracción de Inversión Municipal y una plataforma VUI (Ventanilla Única de Inversión) que centraliza y optimiza el tiempo respecto a la



tramitología requerida para la instalación de nuevos comercios, industrias y servicios; mientras que entre las demás actividades económicas del cantón ha sido potenciadas con acciones como la identificación de los atractivos turísticos del cantón, el fortalecimiento a un 30% de los emprendimientos turísticos y el desarrollo de la marca cantón en un 100%.”

Es importante resaltar que la consecución de los objetivos planteados en este escenario, están sujetos a que las condiciones del contexto nacional y cantonal se mantengan o evolucionen según lo proyectado; es decir, en el transcurso de la ejecución del PEM, es posible que se requieran incorporar o modificar aspectos para dar respuesta a los fenómenos o situaciones imprevisibles.

V. MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico marca la ruta de la Municipalidad de forma que facilita la toma de decisiones y define los límites dentro de los cuales se desarrolla mediante la consecución de sus objetivos y líneas de acción estratégicas.

5.1. Misión, visión y valores

La misión de la Municipalidad de Orotina es:

“Somos el Gobierno Local que promueve el desarrollo integral de sus habitantes y el territorio mediante la gestión de gobierno abierto.”

La visión de la Municipalidad de Orotina es:

“Ser un gobierno local modelo en la gestión de proyectos y prestación de servicios.”

Los valores institucionales que se configuran para desarrollar la misión y visión son:

Eficiencia	• Lograremos nuestros objetivos con calidad y en el menor tiempo.
Transparencia	• Las prácticas de rendición de cuentas y participación ciudadana guiarán nuestras acciones.
Probidad	• Actuaremos con integridad, rectitud y honradez en el desempeño de nuestras funciones.
Innovación	• Asumiremos los cambios con una respuesta creativa y como una oportunidad para adaptarnos y mejorar continuamente.
Vocación al servicio	• Serviremos de manera humana, respetuosa, amable, paciente y empática procurando satisfacer las necesidades de las personas usuarias.

Figura 3. Valores institucionales de la Municipalidad de Orotina.

Nota: elaboración propia a partir de talleres de construcción (2020).



5.2. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos constituyen las áreas de desarrollo priorizadas por la Municipalidad de Orotina, cuyo alcance temporal es de cinco años. Estos son:



Figura 4. Ejes estratégicos de la Municipalidad de Orotina.

Nota: elaboración propia a partir de talleres de construcción (2020).



5.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en relación con los ejes estratégicos definidos, a la vez que permiten cumplir con la misión y concretar la visión de la organización.

En el marco del plan estratégico, los objetivos estratégicos municipales son:

Tabla 12. Objetivos estratégicos de la Municipalidad de Orotina.

<i>Ejes estratégicos</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>
<i>Gestión del desarrollo local.</i>	Desarrollar un proceso de crecimiento socioeconómico mediante la innovación tecnológica, dinámicas de gobierno abierto, formación laboral y aprovechamiento del potencial estratégico del cantón con la participación de los diferentes grupos productivos e institucionales.
<i>Obras públicas e infraestructura municipal.</i>	Desarrollar la infraestructura vial y espacios públicos del cantón de manera planificada, accesible y en armonía con el ambiente mediante la actualización y ejecución de los planes establecidos y la gestión interinstitucional.
<i>Atracción de inversiones.</i>	Posicionar al cantón como el mejor destino de inversión regional aprovechando su ubicación estratégica, las facilidades logísticas y propiciando las mejores condiciones locales que permitan el desarrollo de inversión sostenible, la generación de empleo y una mejor calidad de vida.
<i>Innovación en servicios municipales.</i>	Optimizar los servicios municipales mediante la innovación y control de calidad de los procesos que permitan su autosuficiencia, efectividad y accesibilidad en beneficio de los usuarios.
<i>Capacidades municipales.</i>	Promover una gestión municipal proactiva a través del desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de las personas colaboradoras, que permita potenciar el crecimiento competitivo procurando el uso efectivo de los recursos tecnológicos, materiales y financieros disponibles.
<i>Recursos financieros.</i>	Optimizar los recursos financieros para una administración equilibrada de los ingresos y egresos de la Municipalidad que permitan el desarrollo de la gestión municipal en procura del bien público.

Nota: elaboración propia a partir de talleres de construcción (2020).



5.4. Matriz estratégica

Objetivo estratégico:

Desarrollar un proceso de crecimiento socioeconómico mediante la innovación tecnológica, dinámicas de gobierno abierto, promoción del deporte, la cultura, la recreación, la equidad de género, la formación laboral y el aprovechamiento del potencial estratégico del cantón con la participación de los diferentes grupos productivos e institucionales.

Eje: Gestión del desarrollo local

Líneas de acción estratégicas	Metas estratégicas	Indicadores
1. Generación de las condiciones para el fortalecimiento del emprendedurismo y la instalación de servicios e industria sostenibles con el ambiente.	1.1. Fortalecer el 50% de los emprendedurismos identificados en el cantón al 2025.	1.1.1. Porcentaje de emprendedurismos identificados, fortalecidos, anualmente.
	1.2. Incrementar 50 nuevos emprendimientos en el cantón al 2025.	1.2.1. Cantidad de nuevos emprendimientos, incrementados, anualmente.
	1.3. Lograr la instalación de 100 nuevos patentados al 2025.	1.3.1. Cantidad de nuevas patentes al 2025.
	1.4. Lograr la instalación de 10 nuevas industrias al 2025.	1.4.1. Cantidad de nuevas industrias, instaladas, al 2023.
2. Promoción de la gestión del gobierno abierto para el desarrollo socioeconómico y la inversión del cantón.	2.1. Al 2025 lograr la publicación de 5 conjuntos de datos abiertos que incidan en la gestión de instituciones, la atracción de inversión y la ciudadanía.	2.1.1. Cantidad de conjuntos de datos abiertos publicados, para la incidencia institucional, la inversión y la ciudadanía al 2025.
	2.2. Al 2025 alcanzar al menos un 80% en la calificación del Índice de Transparencia Municipal según la Defensoría de los Habitantes.	2.2.1. Porcentaje de calificación en el Índice de Transparencia alcanzado al 2025.



3. Fortalecimiento de la empleabilidad y la movilidad laboral acorde a las demandas y necesidades de los emprendimientos locales y la inversión externa.	3.1. Lograr al menos 10 procesos de mediación anuales que promueven la empleabilidad laboral.	3.1.1. Cantidad de procesos de mediación laboral, realizados, anualmente.
	3.2. Anualmente lograr al menos 30 procesos de formación que promueven la empleabilidad y la movilidad laboral para las personas del cantón.	3.2.1. Cantidad de procesos de formación realizados, anualmente.
4. Articulación interinstitucional y participación comunal para la gestión de programas y proyectos de inversión local y de interés territorial.	4.1. Al 2025 articular con instituciones del territorio para la ejecución de 5 programas o proyectos de interés cantonal.	4.1.1. Cantidad de programas y proyectos de interés cantonal, articulados, al 2025.
	4.2. Al 2025 lograr la ejecución de al menos 25 proyectos formulados en los procesos de presupuestos participativos.	4.2.1. Cantidad de proyectos con presupuesto participativo, ejecutados, anualmente.
5. Gestión del desarrollo urbanístico y aprovechamiento de los recursos naturales a partir de un adecuado ordenamiento territorial.	5.1. Al 2025 lograr la aprobación del plan regulador como guía para el ordenamiento del cantón.	5.1.1. Documento Plan regulador aprobado al 2025.
6. Promoción del deporte, la recreación y la cultura para el fortalecimiento de la convivencia ciudadana, la salud física y mental y el rescate de la identidad cultural orotinense.	6.1. Al 2025 contar con 2 políticas aprobadas que integren programas que promuevan el deporte, la recreación y la cultura del cantón.	6.1.1. Cantidad de políticas que integren programas de deporte, recreación y cultura, aprobadas al 2025.



Objetivo estratégico:

Desarrollar la infraestructura vial y espacios públicos del cantón de manera planificada, accesible y en armonía con el ambiente mediante la actualización y ejecución de los planes establecidos y la gestión interinstitucional.

Eje: Obras públicas e infraestructura municipal

Líneas de acción estratégicas	Metas estratégicas	Indicadores
1. Desarrollo de infraestructura pública (servicios de primera mano) y espacios comunales accesibles, modernos, inclusivos y en armonía con el ambiente mediante la coordinación interinstitucional y la participación comunal.	1.1. Al 2025 gestionar al menos 5 nuevos espacios públicos con criterios de accesibilidad e inclusión social en coordinación con instituciones y organizaciones.	1.1.1. Cantidad de espacios públicos nuevos con criterios de accesibilidad e inclusión social, coordinados al 2023.
	1.2. Lograr la gestión y/o construcción de 2 proyectos de infraestructura pública (servicios de primera mano) al 2025.	1.2.1. Cantidad de proyectos de infraestructura pública, gestionados, al 2025.
	1.3. Conservar y mantener el 100% de los espacios públicos del cantón al 2025.	1.3.1. Porcentaje de espacios públicos, conservados y en mantenimiento, al 2025.
2. Desarrollo de infraestructura vial con gestión del riesgo y sostenibilidad que permita una conectividad y accesibilidad vehicular y peatonal acorde a la planificación vial vigente.	2.1. Lograr que el 80% de la Red Vial Cantonal se mantenga en un estado de bueno a muy bueno al 2025.	2.1.1. Porcentaje de la superficie de ruedo, mejorada, al 2025.
	2.2. Al 2025 al menos un 50% de los sistemas de drenaje y obras mayores se encuentran en buen estado.	2.2.1. Porcentaje de sistemas de drenaje y obras mayores en buen estado anualmente.
	2.3. Al 2025 al menos 3 km en zonas prioritarias del cantón cuentan con accesibilidad peatonal.	2.3.1. Cantidad de kilómetros con accesibilidad peatonal, intervenidos, anualmente.
	2.4. Lograr un 100% de reordenamiento vial del casco central del cantón al 2025.	2.4.1. Porcentaje del reordenamiento vial, casco central logrado, al 2025.



Objetivo estratégico:

Posicionar al cantón como el mejor destino de inversión regional aprovechando su ubicación estratégica, las facilidades logísticas y propiciando las mejores condiciones locales que permitan el desarrollo de inversión sostenible, la generación de empleo y una mejor calidad de vida.

Eje: Atracción de inversiones

Líneas de acción estratégicas	Metas estratégicas	Indicadores
1. Integración con actores y proyectos estratégicos que generen condiciones locales para la inversión externa sostenible y la empleabilidad.	1.1. Al 2025 al menos 10 procesos de intermediación laboral lograron la inserción de personas del cantón en puestos de trabajo.	Cantidad de procesos de intermediación realizados, anualmente.
	1.2. Lograr la gestión de al menos 2 proyectos nacionales estratégicos para el cantón al 2025.	Número de proyectos nacionales estratégicos, gestionados, al 2025.
2. Mejoramiento de los procesos municipales y las facilidades logísticas que agilicen la atracción de inversiones.	2.1. Al 2025 agilizar en un 100% los trámites municipales para la atracción de inversiones.	Porcentaje de trámites municipales, agilizados, anualmente.
	2.2. Al 2025 mejorar en un 20% la calificación del Índice de Competitividad Cantonal que favorezca la inversión.	Porcentaje de crecimiento alcanzado en el ICC al 2025.
3. Fortalecimiento de actividades de atracción turística sostenibles como alternativas para la inversión externa.	3.1. Al 2025 al menos 30% de los emprendimientos turísticos presentes en el cantón se han fortalecido.	Porcentaje de emprendimientos turísticos presentes, fortalecidos, cada dos años.
	3.2. Lograr el desarrollo de la marca cantón en un 100% al 2025.	Porcentaje del proceso de marca cantón, logrado, al 2025.



Objetivo estratégico:

Optimizar los servicios municipales mediante la innovación y control de calidad de los procesos que permitan su autosuficiencia, efectividad y accesibilidad en beneficio de los usuarios.

je: Innovación en servicios municipales

Línea de acción estratégica	Metas estratégicas	Indicadores
1. Fortalecimiento de los servicios municipales garantizando la cobertura y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, con una gestión transparente, inclusiva, de mejora continua y sostenible.	1.1. Al 2025 los servicios municipales tienen una cobertura cantonal del 90% (la cobertura está sujeta al alcance del servicio).	1.1.1. Porcentaje de cobertura cantonal por servicio municipal, alcanzado, anualmente.
	1.2. Al 2025 la satisfacción de las personas ciudadanas respecto a los servicios municipales es de 90% promedio.	1.2.1. Porcentaje de satisfacción ciudadana respecto a los servicios municipales, anualmente.
	1.3. Al 2025 al menos el 50% de los servicios municipales se ejecutan incorporando procesos innovadores (la innovación estará sujeta al tipo de servicio).	1.3.1. Porcentaje de servicios municipales, incorporan procesos de innovación, al 2023.



Objetivo estratégico:

Promover una gestión municipal proactiva a través del desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de las personas colaboradoras, que permita potenciar el crecimiento competitivo procurando el uso efectivo de los recursos tecnológicos, materiales y financieros disponibles.

Eje: Capacidades municipales

Línea de acción estratégica	Metas estratégicas	Indicadores
1. Fortalecer los recursos humanos y materiales, de servicios para el buen funcionamiento institucional, basado en la normativa legal vigente.	1.1. Al 2025 al menos un 90% del personal cuenta con todas las competencias requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1.1.1. Porcentaje de personal con todas las competencias requeridas al 2025.
	1.2. Al 2025 dotar al personal municipal de al menos un 90% de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de sus funciones.	1.2.1. Porcentaje del personal con los bienes y servicios requeridos al 2025.



Objetivo estratégico:

Optimizar los recursos financieros para una administración equilibrada de los ingresos y egresos de la Municipalidad que permitan el desarrollo de la gestión municipal en procura del bien público.

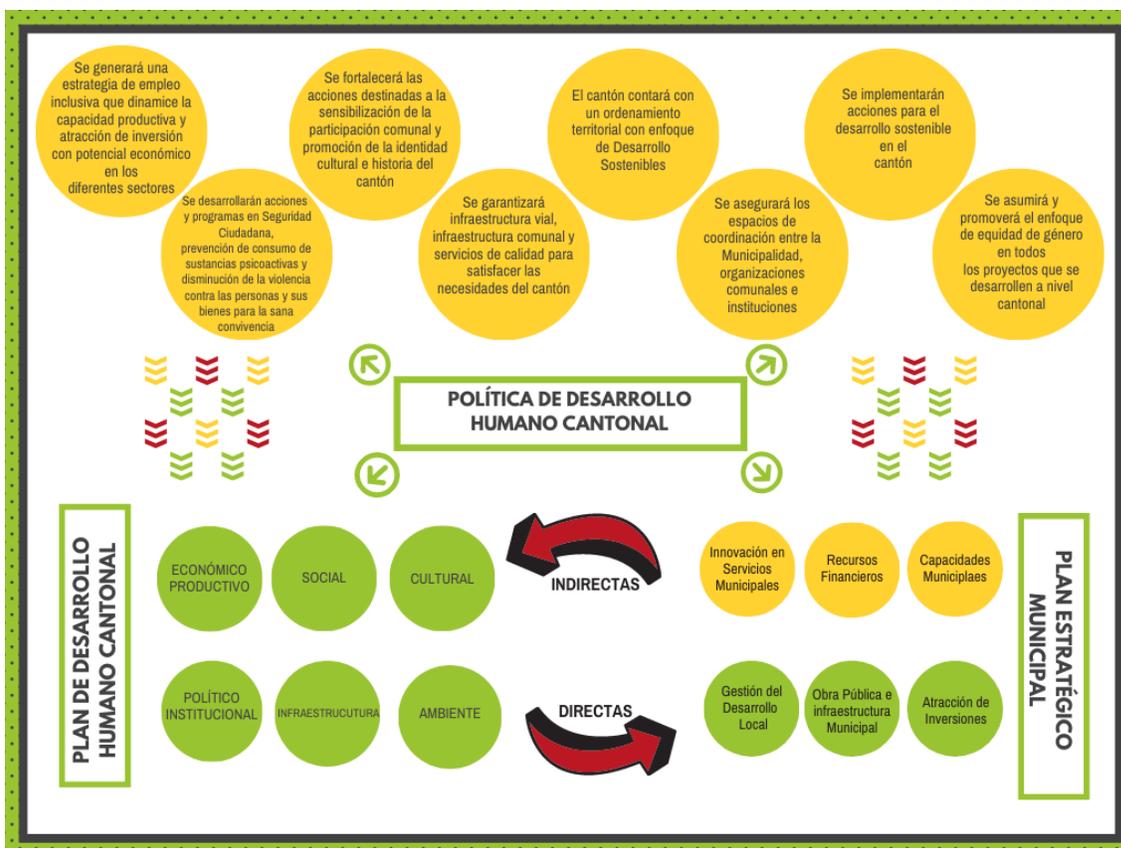
Eje: Recursos financieros

Líneas de acción estratégicas	Metas estratégicas	Indicadores
1. Mejora de la sostenibilidad económica aumentando los ingresos mediante la implementación de tecnologías, interacción con entes externos y la gestión de nuevos recursos.	1.1. Aumentar los ingresos municipales en al menos un 10% al 2025.	1.1.1. Porcentaje de ingresos municipales, incrementados, anualmente.
	1.2. Mejorar la recaudación reduciendo un 25% la morosidad tributaria al 2025.	1.2.1. Porcentaje de morosidad tributaria, reducida, anualmente.
2. Gestión eficiente de los gastos mediante el uso de tecnologías y el control interno.	2.1. Mejorar la ejecución presupuestaria en al menos un 80% al 2025.	2.1.1. Porcentaje de ejecución presupuestaria mejorada, anualmente.

5.6. Políticas de vinculación del Plan Estratégico Municipal y el Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Orotina

En el marco del Plan de Desarrollo Humano Cantonal, se han definido las políticas cantonales, las cuales también orientarán la toma de decisiones y acciones del gobierno local, en el marco del Plan Estratégico Municipal.

En la siguiente imagen se refleja la vinculación de dichas políticas, con las seis dimensiones estratégicas de trabajo para el cantón; así como los seis ejes estratégicos municipales, considerando que si bien es cierto el Gobierno Local tiene un papel preponderante en la gestión de ambos planes, el logro de las políticas, las metas y los objetivos se basa en una corresponsabilidad entre las instituciones, las organizaciones de base y la Municipalidad.



Nota: Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Orotina 2020-2030.



5.7. Identificación de riesgos

La Ley General de Control Interno N°8292, en su artículo 2, enfatiza en la valoración del riesgo y se entiende como la “(...) identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución”, por lo que, dentro de la gestión pública, es de suma importancia contar con un sistema de valoración de riesgos que permita controlar y anticipar en forma oportuna los eventos que puedan afectar de manera negativa las metas planteadas en la estrategia.

En este sentido, la Municipalidad realiza una identificación y una propuesta de respuesta a los riesgos los cuales serán la base para el desarrollo de dicho sistema, mismo que tiene como objetivo prever y mitigar cualquier eventualidad que se llegue a presentar durante la ejecución del PEM.



Objetivo estratégico:

Desarrollar un proceso de crecimiento socioeconómico mediante la innovación tecnológica, dinámicas de gobierno abierto, promoción del deporte, la cultura, la recreación, la equidad de género, la formación laboral y el aprovechamiento del potencial estratégico del cantón con la participación de los diferentes grupos productivos e institucionales.

Eje: Gestión del desarrollo local

Metas estratégicas	Riesgos identificados	Medidas/respuestas al riesgo
1. Fortalecer el 50% de los emprendedurismos identificados en el cantón al 2025.	1. Recursos económicos limitados para apoyar los emprendimientos. 2. Recurso humano limitado o nulo para impartir las capacitaciones.	1. Apoyar en generar capacidades promovidas por la Municipalidad. 2. Establecer encadenamientos o alianzas con empresas.
2. Incrementar 50 nuevos emprendimientos en el cantón al 2025.	1. Recursos económicos limitados de las instituciones públicas para apoyar los emprendimientos. 2. Desinterés de los emprendimientos informales para normalizar su actividad.	1. Apoyar en generar capacidades promovidas por la Municipalidad. 2. Generar campañas mediante el uso de la tecnología para promocionar los emprendimientos. 3. Plan para atender a emprendedores informales.
3. Lograr la instalación de 100 nuevos patentados al 2025.	1. Crisis en la economía local y nacional. 2. Financiamiento escaso para la pequeñas y medianas empresas. 3. Control escaso sobre el soporte de la plataforma VUI.	1. Visita a embajadas para la búsqueda de la instalación de empresas multinacionales. 2. Campañas desde la Municipalidad y la Cámara de Empresarios Orotinenses que promocionen al cantón como un lugar óptimo para la inversión.



	4. Costos y trámites complejos para la instalación de patentados.	3. Búsqueda de la sostenibilidad para el soporte de la plataforma VUI.
4. Lograr la instalación de 10 nuevas industrias al 2025.	1. Instituciones públicas con escaso apoyo para dotar de condiciones y servicios al cantón. 2. Costos y trámites complejos para la instalación de industrias.	1. Promoción del régimen de zonas francas y la ubicación estratégica del cantón. 2. Campañas desde la Municipalidad y la Cámara de Empresarios Orotinenses que promocionen al cantón como un lugar óptimo para la inversión.
5. Al 2025 lograr la publicación de 5 conjuntos de datos abiertos que incidan en la gestión de instituciones, la atracción de inversión y la ciudadanía.	1. Aporte de la información en los formatos inadecuados, como archivo dañado o incompleto. 2. Áreas responsables no aportan la información necesaria. 3. Desconocimiento de las instituciones, las empresas y ciudadanía sobre los datos abiertos.	1. Establecimiento de lineamientos y capacitaciones para la presentación adecuada de datos. 2. Convenios con instituciones públicas para el uso de los datos abiertos disponibles. 3. Ferias informativas sobre la disponibilidad de datos abiertos.
6. Al 2025 alcanzar al menos un 80% en la calificación del Índice de Transparencia Municipal según la Defensoría de los Habitantes.	1. Áreas responsables no aportan la información necesaria. 2. Áreas responsables no cumplen con los plazos establecidos por la Defensoría de los Habitantes. 2. Información municipal no cumple con la evaluación de la Defensoría de los Habitantes.	1. Establecimiento de lineamientos y capacitaciones para la presentación adecuada de datos. 2. Inclusión de una rúbrica en la Evaluación de Desempeño institucional sobre el aporte de datos abiertos.
7. Lograr al menos 10 procesos de mediación anuales que	1. Empresas con poca demanda de recursos humano.	1. Comunicación directa con las empresas instaladas en el cantón y lugares circunvecinos.



promueven la empleabilidad laboral.	2. Recurso humano poco capacitado según las demandas del mercado.	2. Tecnología que facilite el reclutamiento de interesados en la bolsa de empleo. 3. Promoción de los emprendimientos locales y las pymes para que generen más puestos de trabajo.
8. Anualmente lograr al menos 30 procesos de formación que promueven la empleabilidad y la movilidad laboral para las personas del cantón.	1. Recursos económicos y humanos limitados para generar los procesos de formación.	1. Alianzas con la academia local y el profesorado pensionado para impartir capacitaciones.
9. Al 2025 articular con instituciones del territorio para la ejecución de 5 programas o proyectos de interés cantonal.	1. Recursos económicos limitados de las instituciones públicas para el desarrollo de programas y proyectos.	1. Desarrollo de programas y proyectos en convenio con la Municipalidad, las Asociaciones de Desarrollo Comunal y los grupos organizados.
10. Al 2025 lograr la ejecución de al menos 25 proyectos formulados en los procesos de presupuestos participativos.	1. Recursos económicos municipales limitados para la ejecución de proyectos. 2. Participación escasa por parte de la ciudadanía.	1. Priorización en la selección y ejecución de los proyectos. 2. Promoción de los Concejos de Distrito sobre procesos de presupuestos participativos.
11. Al 2025 lograr la aprobación del plan regulador como guía para el ordenamiento del cantón.	1. Comisión Técnica Municipal y Concejo Municipal con poco compromiso con el proceso de plan regulador. 2. Decreto para flexibilizar la presentación del Plan Regulador vencido.	1. Monitoreo del trabajo de la Comisión Técnica Municipal y del Concejo Municipal. 2. Seguimiento riguroso en las instituciones públicas sobre los trámites presentados. 3. Presentación de informes de avance respecto al proceso del Plan Regulador.



	<p>3. Propuesta del Plan Regulador no aprobada por parte del Concejo Municipal.</p>	<p>4. Integración de una persona del Concejo Municipal en la Comisión Técnica Municipal.</p>
<p>12. Al 2025 contar con 2 políticas aprobadas que integren programas que promuevan el deporte, la recreación y la cultura del cantón.</p>	<p>1. Instituciones públicas con limitado apoyo para colaborar en la formulación de las políticas.</p> <p>2. Recursos económicos insuficientes para el desarrollo de programas y proyectos.</p> <p>3. Espacios insuficientes para el desarrollo de los programas y proyectos.</p>	<p>1. Elaboración de las políticas con recurso humano municipal (por ejemplo, del Coordinador de Desarrollo Socioeconómico, así como del Comité Cantonal de Deportes y Recreación y el Comité de la Persona Joven).</p> <p>2. Identificación y mapeo del recurso humano artístico, cultural y deportivo para el desarrollo de los programas y proyectos.</p> <p>3. Identificación de espacios físicos alternativos para el desarrollo de los programas y proyectos.</p>



Objetivo estratégico:

Desarrollar la infraestructura vial y espacios públicos del cantón de manera planificada, accesible y en armonía con el ambiente mediante la actualización y ejecución de los planes establecidos y la gestión interinstitucional.

Eje: Obras públicas e infraestructura municipal

Metas estratégicas	Riesgos identificados	Medidas/respuestas al riesgo
1. Al 2025 gestionar al menos 5 nuevos espacios públicos con criterios de accesibilidad e inclusión social en coordinación con instituciones y organizaciones.	1. Recursos económicos insuficientes para desarrollar nuevos espacios públicos. 2. Disponibilidad de terrenos limitada para desarrollar obras. 3. Proyectos atrasados en su coordinación, diseño y ejecución.	1. Gestionar donación de terrenos por parte de instituciones públicas o entes privados. 2. Fomentar con escuelas o asociaciones de desarrollo para gestionar espacios públicos. 3. Convenios con instituciones públicas y empresas privadas para que aporten mano de obra comunal u otros recursos a disposición de la comunidad.
2. Lograr la gestión y/o construcción de 2 proyectos de infraestructura pública (servicios de primera mano) al 2025.	1. Recursos económicos nulos para la adquisición de terrenos y la construcción de infraestructura pública. 2. Voluntad política irrelevante para adquisición de terrenos para infraestructura pública complementarias.	1. Mantenimiento constante de las instalaciones públicas existentes. 2. Priorizar proyectos municipales para el ingreso de dinero líquido.



	3. Gestión institucional escasa para la búsqueda de recursos económicos.	
3. Conservar y mantener el 100% de los espacios públicos del cantón al 2025.	1. Compromiso de los funcionarios municipales limitado para las obras de mejora en los espacios públicos. 2. Recursos económicos limitados para la conservación y mantenimiento de espacios públicos.	1. Convenios con las Asociaciones de Desarrollo y grupos organizados para la administración y mantenimiento de los espacios públicos.
4. Lograr que el 80% de la Red Vial Cantonal se mantenga en un estado de bueno a muy bueno al 2025.	1. Transferencia de los recursos de la Ley N° 8114 y la Ley N° 9329 no ingresados para su implementación. 2. PVQ actualizado de manera no recurrente. 3. PVQ con seguimiento limitado.	1. Coordinar con otras instancias para la adquisición de recursos para la intervención de la RVC. 2. Convenios con la academia para actualizar el PVQ.
5. Al 2025 al menos un 50% de los sistemas de drenaje y obras mayores se encuentran en buen estado.	1. Transferencia de los recursos de la Ley N° 8114 y la Ley N° 9329 insuficiente para la gestión vial.	1. Coordinar con Asociaciones de Desarrollo y grupos organizados para el mantenimiento de sus drenajes.
6. Al 2025 al menos 3 km en zonas prioritarias del cantón	1. Transferencia de los recursos de la Ley N° 8114 y la Ley N° 9329 insuficiente para la gestión vial.	1. Promoción con las personas propietarias para que realicen la inversión en sus aceras con los recursos propios.



cuentan con accesibilidad peatonal.		
7. Lograr un 100% de reordenamiento vial del casco central del cantón al 2025.	<ol style="list-style-type: none">1. Plan de ordenamiento vial del casco central con deficiente compromiso y seguimiento por parte de los técnicos.2. Interés deficiente de la empresa privada, Alcaldía y Concejo Municipal en el proceso reordenamiento vial.	<ol style="list-style-type: none">1. Nombramiento desde la Alcaldía de una comisión para el seguimiento de la aprobación del plan de ordenamiento vial del casco central.



Objetivo estratégico:

Posicionar al cantón como el mejor destino de inversión regional aprovechando su ubicación estratégica, las facilidades logísticas y propiciando las mejores condiciones locales que permitan el desarrollo de inversión sostenible, la generación de empleo y una mejor calidad de vida.

Eje: Atracción de inversiones

Metas estratégicas	Riesgos identificados	Medidas/respuestas al riesgo
1. Al 2025 al menos 10 procesos de intermediación laboral lograron la inserción de personas del cantón en puestos de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> Interés limitado de las empresas de participar en los programas de intermediación laboral. Recurso humano insuficiente para la atención de demandas laborales de las empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> Coordinar con las empresas los requerimientos del recurso humano. Afiliación de las empresas a la Cámara Empresarial Orotinense.
2. Lograr la gestión de al menos 2 proyectos nacionales estratégicos para el cantón al 2025.	<ol style="list-style-type: none"> Interés político limitado en el desarrollo de proyectos claves de la Región Pacífico Central. 	<ol style="list-style-type: none"> Gestionar con actores claves el impulso de proyectos de interés cantonal.
3. Al 2025 agilizar en un 100% los trámites municipales para la atracción de inversiones.	<ol style="list-style-type: none"> Trámites desactualizados. Recursos económicos insuficientes agilizar los procesos de atracción de inversión. Discontinuidad del proyecto de VUI por parte del Gobierno Central. Instituciones resistentes a integrar sus trámites en la plataforma VUI. 	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el trabajo de la Comisión de Mejora Regulatoria Municipal. Nombramiento de una comisión interinstitucional para la atracción de inversión. Gestionar la continuidad y soporte de la plataforma VUI ante PROCOMER. Especializar a las personas funcionarias en el soporte y manejo de la plataforma.
4. Al 2025 mejorar en un 20% la calificación del Índice de Competitividad Cantonal que favorezca la inversión.	<ol style="list-style-type: none"> Concejo y administración municipal desinteresado en crear condiciones económicas para la atracción de inversión al cantón. 	<ol style="list-style-type: none"> Seguimiento a las acciones realizadas. Coordinar a través del CCCI con instituciones que tienen competencia en las condiciones requeridas.



	<ul style="list-style-type: none">2. Recursos económicos limitados para la inversión cantonal.3. Compromiso escaso de las instituciones públicas y empresas privadas para invertir en el cantón.	
5. Al 2025 al menos 30% de los emprendimientos turísticos presentes en el cantón se han fortalecido.	<ul style="list-style-type: none">1. Apoyo limitado de la Cámara Empresarial Orotinense.2. Colaboración insuficiente de la academia para fortalecer los procesos con emprendedores turísticos.3. Recursos económicos limitados para gestionar los procesos de fortalecimiento a los emprendedores turísticos.	<ul style="list-style-type: none">1. Coordinar con el ICT para conocer los emprendimientos turísticos en el cantón.2. Convenios con la academia para fortalecer a los emprendimientos turísticos.
6. Lograr el desarrollo de la marca cantón en un 100% al 2025.	<ul style="list-style-type: none">1. Apoyo deficiente del Ministerio de Cultura y Juventud y el ICT.2. Recursos económicos limitados para desarrollar la marca cantón.	<ul style="list-style-type: none">1. Contratación de servicios de empresas publicitarias para crear la marca cantón.2. Gestionar convenios con la academia para el apoyo en el desarrollo de la marca cantón.



Objetivo estratégico:

Optimizar los servicios municipales mediante la innovación y control de calidad de los procesos que permitan su autosuficiencia, efectividad y accesibilidad en beneficio de los usuarios.

Eje: Innovación en servicios municipales

Metas estratégicas	Riesgos identificados	Medidas/respuestas al riesgo
1. Al 2025 los servicios municipales tienen una cobertura cantonal del 90% (la cobertura está sujeta al alcance del servicio).	1. Recursos económicos insuficientes para brindar los servicios. 2. Desactualización del GIS sobre los servicios que brinda la municipalidad a los usuarios. 3. Desactualización de la base imponible de las propiedades pertenecientes al cantón. 4. Desactualización de las tarifas de los servicios municipales.	1. Actualización del GIS. 2. Actualización de la base imponible de las propiedades pertenecientes al cantón. 3. Actualización de las tarifas de los servicios municipales al menos anualmente. 4. Gestión óptima del cobro.
2. Al 2025 la satisfacción de las personas ciudadanas respecto a los servicios municipales es de 90% promedio.	1. Capacidad limitada en la aplicación de instrumentos sobre satisfacción de las personas usuarias. 2. Resultados de los instrumentos no son socializados a nivel municipal. 3. Seguimiento inadecuado a las medidas de mejora para satisfacción de los usuarios.	1. Aprovechar recurso humano externo para la aplicación de instrumentos de satisfacción de las personas usuarias. 2. Oficina de comunicación socializa los resultados de los instrumentos sobre satisfacción de los usuarios para disposición de las personas funcionarias.
3. Al 2025 al menos el 50% de los servicios municipales se ejecutan incorporando procesos innovadores (la innovación estará sujeta al tipo de servicio).	1. Personal municipal sin capacidad o compromiso. 2. Recursos económicos insuficientes para la implementación de procesos innovadores. 3. Recursos económicos deficientes para la adquisición de tecnología que atienda todos los requerimientos de los usuarios.	1. Capacitar el recurso humano según las necesidades. 2. Búsqueda de medios alternativos para realizar las inversiones. 3. Priorizar las inversiones de acuerdo con los requerimientos actuales y urgentes.



Objetivo estratégico:

Promover una gestión municipal proactiva a través del desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de las personas colaboradoras, que permita potenciar el crecimiento competitivo procurando el uso efectivo de los recursos tecnológicos, materiales y financieros disponibles.

Eje: Capacidades municipales

Metas estratégicas	Riesgos identificados	Medidas/respuestas al riesgo
1. Al 2025 al menos un 90% del personal cuenta con todas las competencias requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<ol style="list-style-type: none">1. Recursos económicos limitados para la ejecución de actividades en formación profesional.2. Compromiso limitado de mejora continua por parte del recurso humano municipal.3. Desconocimiento de la demanda de capacidades formativas para la mejora en la gestión.4. Jefaturas con poca valoración respecto a la importancia de los procesos de formación.	<ol style="list-style-type: none">1. Procesos de formación realizadas por la gestión municipal.2. Convenios con instituciones públicas y academias para la formación profesional.3. Sensibilización sobre la importancia de la actualización y formación profesional.
2. Al 2025 dotar al personal municipal de al menos un 90% de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de sus funciones.	<ol style="list-style-type: none">1. Recursos económicos limitados para el fortalecimiento de los bienes y servicios.	<ol style="list-style-type: none">1. Priorización de los requerimientos y necesidades de los bienes y servicios.



Objetivo estratégico:

Optimizar los recursos financieros para una administración equilibrada de los ingresos y egresos de la Municipalidad que permitan el desarrollo de la gestión municipal en procura del bien público.

Eje: Recursos financieros

Metas estratégicas	Riesgos identificados	Medidas/respuestas al riesgo
1. Aumentar los ingresos municipales en al menos un 10% al 2025.	<ol style="list-style-type: none">1. Recursos económicos insuficientes para contratar los servicios de actualización de tarifas de los servicios.2. Personal sin las competencias para la actualización de las tarifas.3. Personal municipal insuficiente y poco comprometido para atender los procesos de recaudación municipal.4. Recursos económicos limitados para la adquisición de sistemas informáticos que mejoren la recaudación municipal.5. Desactualización de la base de datos de los contribuyentes.	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitar funcionarios municipales para que calculen las tarifas en los servicios.2. Convenios con instituciones, academia u otras municipalidades para capacitación sobre actualización de tarifas.3. Planificación de las campañas de declaración de bienes inmuebles, patentes, la actualización de datos y otros.4. Convenios con banca estatal para el pago en línea.5. Contratar personal adicional para realizar más avalúos.
2. Mejorar la recaudación reduciendo un 25% la morosidad tributaria al 2025.	<ol style="list-style-type: none">1. Recurso humano poco capacitado en los sistemas utilizados para la recaudación y reducción de la morosidad.2. Contribuyentes con recursos financieros limitados, necesarios para formalizar el arreglo de pago.3. Recursos humanos, económicos y tecnológicos limitados para la disminución de la morosidad tributaria.	<ol style="list-style-type: none">1. Actualización constante de datos de los contribuyentes.2. Revisión y actualización del reglamento de arreglos de pago para favorecer facilidades a los contribuyentes.3. Coordinar con las áreas o departamentos de la Municipalidad la necesidad de buenas prácticas en la recaudación.



		<p>4. Buscar en otras municipalidades, buenas prácticas de recaudación.</p> <p>5. Canalizar los recursos humanos y tecnológicos para la reducción en la morosidad tributaria.</p>
<p>3. Mejorar la ejecución presupuestaria en al menos un 80% al 2025.</p>	<p>1. Sistemas de información presentan inconsistencias y fallas que limitan la realización de informes de ejecución.</p> <p>2. Proyectos municipales con débil ejecución presupuestaria.</p> <p>3. Recaudación y atraso en los procesos de contrataciones administrativas.</p>	<p>1. Reuniones mensuales con los directores y coordinadores para el seguimiento de los ingresos y egresos.</p> <p>2. Establecer los parámetros de medición en la ejecución presupuestaria.</p>



5.7. Resultados del PEM

En el marco de la ejecución del PEM, para cada uno de los objetivos estratégicos formulados y sus respectivas líneas estratégicas, se esperan los siguientes resultados:

Objetivo estratégico	Líneas estratégicas	Resultados
Desarrollar un proceso de crecimiento socioeconómico mediante la innovación tecnológica, dinámicas de gobierno abierto, promoción del deporte, la cultura, la recreación, la equidad de género, la formación laboral y el aprovechamiento del potencial estratégico del cantón con la participación de los diferentes grupos productivos e institucionales.	1. Generación de las condiciones para el fortalecimiento del emprendedurismo y la instalación de servicios e industria sostenibles con el ambiente.	Emprendedurismos fortalecidos y servicios e industrias instaladas en el cantón bajo un enfoque sostenible.
	2. Promoción de la gestión del gobierno abierto para el desarrollo socioeconómico y la inversión del cantón.	Promoción de la estrategia de Gobierno Abierto como alternativa para el desarrollo socioeconómico y la inversión en el cantón.
	3. Fortalecimiento de la empleabilidad y la movilidad laboral acorde a las demandas y necesidades de los emprendimientos locales y la inversión externa.	Sistema de empleabilidad y movilidad laboral que responde a las demandas de los emprendimientos y la inversión externa.
	4. Articulación interinstitucional y participación comunal para la gestión de programas y proyectos de inversión local y de interés territorial.	Participación interinstitucional y comunal en la gestión de programas y proyectos de inversión local.
	5. Gestión del desarrollo urbanístico y aprovechamiento de los recursos naturales a partir de un adecuado ordenamiento territorial.	Ordenamiento territorial para un adecuado desarrollo urbanístico y aprovechamiento de los recursos del cantón.



	6. Promoción del deporte, la recreación y la cultura para el fortalecimiento de la convivencia ciudadana, la salud física y mental y el rescate de la identidad cultural orotinense.	Identidad orotinense fortalecida a partir de la promoción del deporte, la recreación, la cultura y la sana convivencia ciudadana.
--	--	---

Objetivo estratégico	Líneas estratégicas	Resultados
Desarrollar la infraestructura vial y espacios públicos del cantón de manera planificada, accesible y en armonía con el ambiente mediante la actualización y ejecución de los planes establecidos y la gestión interinstitucional.	1. Desarrollo de infraestructura pública (servicios de primera mano) y espacios comunales accesibles, modernos, inclusivos y en armonía con el ambiente mediante la coordinación interinstitucional y la participación comunal.	Infraestructura pública y espacios comunales accesibles, modernos, inclusivos y sostenibles promovidos por las instituciones y comunidades.
	2. Desarrollo de infraestructura vial con gestión del riesgo y sostenibilidad que permita una conectividad y accesibilidad vehicular y peatonal acorde a la planificación vial vigente.	Infraestructura vial sostenible que permite conectividad y accesibilidad vehicular y peatonal en el cantón.



Objetivo estratégico	Líneas estratégicas	Resultados
Posicionar al cantón como el mejor destino de inversión regional aprovechando su ubicación estratégica, las facilidades logísticas y propiciando las mejores condiciones locales que permitan el desarrollo de inversión sostenible, la generación de empleo y una mejor calidad de vida.	1. Integración con actores y proyectos estratégicos que generen condiciones locales para la inversión externa sostenible y la empleabilidad.	Cantón Orotina cuenta con condiciones para la inversión externa sostenible y la empleabilidad.
	2. Mejoramiento de los procesos municipales y las facilidades logísticas que agilicen la atracción de inversiones.	
	3. Fortalecimiento de actividades de atracción turística sostenibles como alternativas para la inversión externa.	Proyectos de atracción turística sostenibles como alternativa de inversión interna y externa.

Objetivo estratégico	Líneas estratégicas	Resultados
Optimizar los servicios municipales mediante la innovación y control de calidad de los procesos que permitan su autosuficiencia, efectividad y accesibilidad en beneficio de los usuarios.	1. Fortalecimiento de los servicios municipales garantizando la cobertura y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, con una gestión transparente, inclusiva, de mejora continua y sostenible.	Servicios municipales inclusivos y en mejora continua, garantizando cobertura y satisfacción de las necesidades de los munícipes.



Objetivo estratégico	Línea estratégica	Resultado
Promover una gestión municipal proactiva a través del desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de las personas colaboradoras, que permita potenciar el crecimiento competitivo procurando el uso efectivo de los recursos tecnológicos, materiales y financieros disponibles.	1. Fortalecer los recursos humanos y materiales, de servicios para el buen funcionamiento institucional, basado en la normativa legal vigente.	Recursos humanos y materiales fortalecidos para la gestión municipal en concordancia con la normativa vigente.

Objetivo estratégico	Líneas estratégicas	Resultado
Optimizar los recursos financieros para una administración equilibrada de los ingresos y egresos de la Municipalidad que permitan el desarrollo de la gestión municipal en procura del bien público.	1. Mejora de la sostenibilidad económica aumentando los ingresos mediante la implementación de tecnologías, interacción con entes externos y la gestión de nuevos recursos.	Sostenibilidad económica municipal a partir de un equilibrio de los ingresos y egresos mediante la interacción de tecnologías, entes externos y nuevos recursos.
	2. Gestión eficiente de los gastos mediante el uso de tecnologías y el control interno.	

VI. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEM

6.1. Estrategia de seguimiento

El seguimiento se comprende como el “proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste” (MIDEPLAN, 2018, p. 39).

Tomando como referencia el proceso de seguimiento que propone el documento “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional” del Mideplan, se presenta la propuesta de estrategia de seguimiento para el Plan Estratégico Municipal de la Municipalidad de Orotina.

Paso 1: Objetivo de la estrategia de seguimiento

El objetivo de la estrategia es reportar los avances de los objetivos, comparando el deber ser con lo que es, desde los procesos y responsabilidades asumidos por las diferentes partes; considerando también la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales de la institución.

Paso 2: Identificación y recolección de la información

Durante el mes de abril, el departamento de Planificación, Presupuesto y Control Interno facilitará el instrumento que permitirá recolectar la información que proporcionará cada una de las personas jefaturas de departamento. A lo interno, cada departamento deberá realizar una sesión de trabajo donde puedan analizar el nivel de avance en las acciones estratégicas que les competen.

Una vez obtenido el insumo, en la cuarta semana de abril, cada jefatura aportará la información correspondiente y la remitirá al departamento de Planificación, Presupuesto y Control Interno. Esta acción se realizará anualmente, lo cual no excluye la posibilidad de realizarlo semestralmente o bien, solicitar información fuera del periodo comprendido mediante otros mecanismos o herramientas que se



consideren pertinentes en el proceso, tales como correos electrónicos, bitácoras, reuniones y otros.

Paso 3: Análisis de los resultados de la información

En un plazo de dos semanas, se realizará el análisis de los datos, que corresponde a una valoración sobre el estado de avance o retraso en la ejecución del PEM según la programación establecida, lo cual estará liderado por el departamento de Planificación, Presupuesto y Control Interno en apoyo con el departamento de Gestión de Recursos Humanos y la Dirección de Hacienda. Para ello se recolectará, integrará, sintetizará y compararán los datos de avance según los resultados esperados en el periodo correspondiente y también estarán en concordancia con los resultados y el análisis que se realice en otros instrumentos de seguimiento y evaluación utilizados a nivel municipal.

Respecto a esto último, específicamente se establecerá una relación con la Evaluación del Desempeño, en tanto que una comparación de los resultados de ambos instrumentos dará una visión más integral tanto del cumplimiento de los objetivos institucionales, como de las personas funcionarias. Es importante señalar que también se debe considerar el contexto en que se ejecuta el PEM en dicho momento.

La información que se obtiene mediante el seguimiento permitirá realizar un análisis de la situación en dicho momento, para proyectar los resultados de la intervención durante el tiempo restante de su ejecución. También, dependiendo del alcance de la información, se puede conocer si los resultados han contribuido al cumplimiento de la planificación institucional operativa.

Por otro lado, los datos obtenidos en el seguimiento respecto de los recursos financieros programados y ejecutados, facilitan realizar la comparación del avance de la intervención con respecto de la ejecución presupuestaria; de ahí que en este paso se pueda contar con el apoyo de la Dirección de Hacienda para analizar esta relación.



Paso 4: Acciones de mejora y retroalimentación

Las acciones de mejora son una etapa integrada al proceso de seguimiento que tiene como finalidad corregir la gestión para lograr los resultados establecidos. A partir del análisis realizado, se establecerán una serie de acciones para la mejora ante posibles situaciones que comprometan o potencien la ejecución del PEM. Entre las acciones de mejora y retroalimentación se pueden mencionar:

- ✓ En el marco de la formulación del Plan Anual Operativo, realizar una revisión de las metas en términos de los resultados del seguimiento, para valorar la ampliación de su alcance o posible replanteamiento.
- ✓ Sesiones de trabajo entre Planificación, Presupuesto y Control Interno y la Alcaldía para proponer alternativas de solución ante situaciones particulares que comprometan el PEM.
- ✓ Definición de medios de comunicación, por ejemplo, correo electrónico, intranet y WhatsApp, donde se pueda mantener actualizada la situación del PEM.
- ✓ Mantenerse alerta sobre el contexto cantonal y la realidad nacional de forma que se pueda proyectar su afectación sobre los resultados del PEM.

Paso 5: Verificación de resultados

Una vez recopilada la información y teniendo un panorama general respecto al cumplimiento del PEM, se realizarán sesiones de trabajo para dar validez y confiabilidad a los datos que nutren las herramientas de seguimiento, corregir inconsistencias en los indicadores, metas y líneas de base. Estas sesiones se realizarán entre los meses de octubre y noviembre de cada año y contarán con la participación de las jefaturas de cada departamento junto a la Alcaldía.

Paso 6: Informes y presentación de resultados

La información del seguimiento aportará en los avances y resultados de la ejecución de los objetivos estratégicos y las líneas de acción, por lo cual debe incluir los factores favorables, así como los factores desfavorables; así como realizar las



recomendaciones de ajustes y señalar las mejoras requeridas con miras de permanecer en una constante revisión del plan.

Los resultados presentados en los informes tendrán las siguientes finalidades:

- ✓ Rendir cuentas sobre los avances en la ejecución del PEM.
- ✓ Servir de insumo para las evaluaciones que se realizarán al PEM.

En cuanto a su finalidad, tal como se indicó, será para rendir cuentas, tomar decisiones de la intervención y para la retroalimentación. Dicha presentación se hará en el mes de diciembre de cada año y el grupo meta serán todas las personas funcionarias municipales.

La estrategia de seguimiento será liderada por el departamento de Planificación, Presupuesto y Control Interno, quien se encargará de velar por la ejecución de cada uno de los pasos indicados, facilitar los instrumentos y herramientas para recolectar la información e integrar los resultados. La Alcaldía por su parte, será quien da el aval a la información generada.



6.2. Evaluación

La evaluación se define como el proceso comparativo entre lo planificado y lo realizado, mediante el cumplimiento de los objetivos específicos y las líneas de acción planteadas, verificando el grado de cumplimiento de las disposiciones contenidas en los instrumentos de planificación y presupuesto, en relación con los logros obtenidos. Los resultados sirven para la toma de decisiones por parte de las jefaturas de los departamentos municipales y la Alcaldía.

La evaluación del PEM será de resultados, a finales del primer semestre del último año de vigencia de este. En esta se valorará el producto directo y los cambios a mediano plazo generados con la implementación del PEM, así como la tendencia y/o cambios a largo plazo que sean posibles de visualizar su continuidad. Esto permitirá no sólo reconocer el nivel de alcance y ejecución del PEM, sino también que corresponderá a los insumos y oportunidades de mejora para iniciar nuevamente el proceso de planificación y construcción del nuevo PEM.

Se recomienda que dicha evaluación sea realizada por un ente o persona externa a la Municipalidad, mediante una contratación por parte de la Administración.

6.3. Estrategia de divulgación

El PEM define el rumbo de la organización para los próximos cinco. En este sentido, es importante asegurarse de mantener informados a todas las partes involucradas, con el fin de que puedan corroborar de primera mano el trabajo que se está llevando a cabo, los resultados que se van obteniendo, pero sobre todo para motivarlos y que se apropien del Plan.

La divulgación es un componente esencial que facilita la construcción de una identidad institucional, trazar el camino a seguir para alcanzar los resultados comprometidos y fortalecer la transparencia de la gestión pública; así como la rendición de cuentas mediante la divulgación de información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.



Esta conlleva la definición de los medios y canales de difusión tomando en cuenta las necesidades de información del grupo meta, el período en el que se va a comunicar y los contenidos que se van a difundir.

Algunas de las acciones que se pueden hacer en este sentido son:

- ✓ Diseñar una versión resumen del documento PEM.
- ✓ Boletines anuales con los avances en la implementación de la estrategia.
- ✓ Reuniones mensuales con los departamentos para colaborar con la implementación del PEM.
- ✓ Talleres de divulgación del PEM con las personas funcionarias pertenecientes a áreas operativas.

Los aspectos mencionados anteriormente deben ser programados mediante un plan de divulgación reflejado en el Plan Operativo Anual, donde se especifique la periodicidad, ya que de acuerdo con la actividad y sus características se debe determinar el contenido presupuestario o los apoyos que se requieren para implementarlo.

Específicamente para dar a conocer el Plan Estratégico Municipal que se va a implementar para los próximos cinco años, se propone una estrategia de divulgación que permitirá comunicar, sensibilizar e identificar a las personas funcionarias de la institución, al Concejo Municipal y a la ciudadanía en general, sobre el mismo, sus objetivos y líneas de acción definidas; con lo cual además se proyectará la imagen de la Municipalidad de Orotina hacia las personas usuarias.

Esta estrategia deberá enfocarse tanto a las personas funcionarias, a la población usuaria y al Concejo Municipal, como se detalla a continuación:



Tabla 13. Acciones para la divulgación del PEM

Acción	Descripción			
	Personas funcionarias	Población Usuaría	Concejo Municipal	
Presentación del Plan Estratégico Municipal	X		X	Entre los meses de octubre y noviembre de 2020, se desarrollarán las actividades (reuniones) donde se socialice la estrategia de la Municipalidad de Orotina para el próximo quinquenio.
Divulgación en la página y redes sociales de la Municipalidad de Orotina	X	X		Una vez aprobado el PEM por el Concejo Municipal, coordinar con la Oficina de Comunicación de la Municipalidad de Orotina, para la incorporación de este en la página web de la institución para consulta.
Divulgación del PEM (documento completo) en el correo institucional	X			Coordinar con la Oficina de Comunicación de la institución para la divulgación del PEM a las personas funcionarias mediante el correo institucional e intranet.
Divulgación impresa del PEM	X			Se contará con versiones impresas del PEM, las cuales serán facilitadas al personal operativo de la Municipalidad que no cuente con acceso a medios digitales.
Comunicación de avances y logros	X		X	Basados en los resultados del seguimiento al PEM, se elaborará algún material que permita divulgar los avances en el cumplimiento de los objetivos, de forma que sea socializado y para conocimiento de los interesados. En el marco del CCCI, en el mes de diciembre, se hará una presentación del logro de los objetivos del PEM, como parte del proceso de rendición de cuentas.



Cada una de las acciones mencionadas anteriormente debe ser programada en los Planes Operativos de las instancias involucradas y responsables de dicha acción, donde se especifique la periodicidad para su cumplimiento.

Referencias

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). *Código Municipal* N° 7794. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=0&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). Ley General de Control Interno, N°8292. Publicado en la Gaceta N° 169 del 04 de setiembre de 2002. Disponible en: http://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Normativa/NormativaExterna/Ley_8292Control_Interno.pdf

Municipalidad de Orotina, (2018). *Manual de procedimientos*. (Documento en construcción y de uso interno).

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. Recuperado de: https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Lbo_UHSqRHKHP9pWkyjMRA

Plan Estratégico Municipal con enfoque prospectivo 2021-2025



Municipalidad de Orotina

Universidad Nacional

Escuela de Planificación y Promoción Social



MUNICIPALIDAD DE OROTINA CONCEJO MUNICIPAL

AL CONTESTAR REFIERASE AL OFICIO MO-SCM-0250-20-2020-2024
19 de Agosto 2020

Lic

Benjamín Rodríguez Vega

Alcalde

Municipalidad de Orotina

Atento saludo:

Para su conocimiento y fines consiguientes, me permito transcribirle el acuerdo tomado por el CONCEJO **MUNICIPAL DE OROTINA**, que consta en el acta de la Sesión Ordinaria N° 26 celebrada el día 18/08/2020, artículo VI-1-74 que a la letra reza.

SE SOMETE A VOTACIÓN EL DICTAMEN CGA-11-2020-2022 PUNTO 1-8

CON CINCO VOTOS PARA EL FONDO, SE APRUEBA EL DICTAMEN CGA-11-2020 DE LA COMISIÓN DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN:

APRUÉBESE Y TÓMESE ACUERDO EN REFERENCIA A DICTAMEN CGA-11-PUNTO 1-8 DE LA COMISION DE GOBIERNO ADMINISTRACIÓN SUSCRITO POR LOS REGIDORES GUERRERO ALVAREZ, GONZÁLEZ MORA Y SERRANO MIRANDA QUE DICE:

ASUNTO: EXPEDIENTE PLAN DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL DE OROTINA 2021-2030 Y EXPEDIENTE PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2021-2025

DICTAMEN

CONSIDERANDO:

☎: (506)2428-9543 📠: (506)2428-9543 ✉: ksalas@muniorotina.go.cr 📠: 2428-8047 ext. 137



MUNICIPALIDAD DE OROTINA CONCEJO MUNICIPAL

AL CONTESTAR REFIERASE AL OFICIO MO-SCM-0250-20-2020-2024
19 de Agosto 2020

- 1) QUE LA ADMINISTRACION REMITIÓ A ESTE CONCEJO MUNICIPAL EL EXPEDIENTE PLAN DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL DE OROTINA 2021-2030 Y EXPEDIENTE PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2021-2025.
- 2) QUE EN SESIONES EXTRAORDINARIAS SE HA EXPLICADO AL CONCEJO MUNICIPAL DETALLES RELACIONADOS CON ESTOS EXPEDIENTES.
- 3) QUE LOS EXPEDIENTE CITADOS CONTIENEN EL PLAN DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL DE OROTINA 2021-2030 Y EXPEDIENTE PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2021-2025.
- 4) QUE ESTA COMISION RECOMIENDA APROBAR LOS MISMOS.
- 5) A ESTE DICTAMEN, SE LE ADJUNTA COPIA DE: EXPEDIENTE PLAN DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL DE OROTINA 2021-2030 Y EXPEDIENTE PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2021-2025.

POR TANTO, ESTA COMISION RECOMIENDA, AL CONCEJO MUNICIPAL, TOMAR EL SIGUIENTE ACUERDO:

SE APRUEBA EL PLAN DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL DE OROTINA 2021-2030 Y EL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2021-2025

A ESTE ACUERDO SE LE ADJUNTA COPIA DE: EXPEDIENTE PLAN DE DESARROLLO HUMANO CANTONAL DE OROTINA 2021-2030 Y EXPEDIENTE PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2021-2025.

APROBADO EN FIRME CON EL VOTO DE LOS REGIDORES PROPIETARIOS PRESENTES.

De usted atentamente.

KATTIA MARIA SALAS CASTRO
SECRETARIA DEL CONCEJO

 Acta
 Expediente

☎: (506)2428-9543 📠: (506)2428-9543 ✉: ksalas@muniorotina.go.cr 📠: 2428-8047 ext. 137