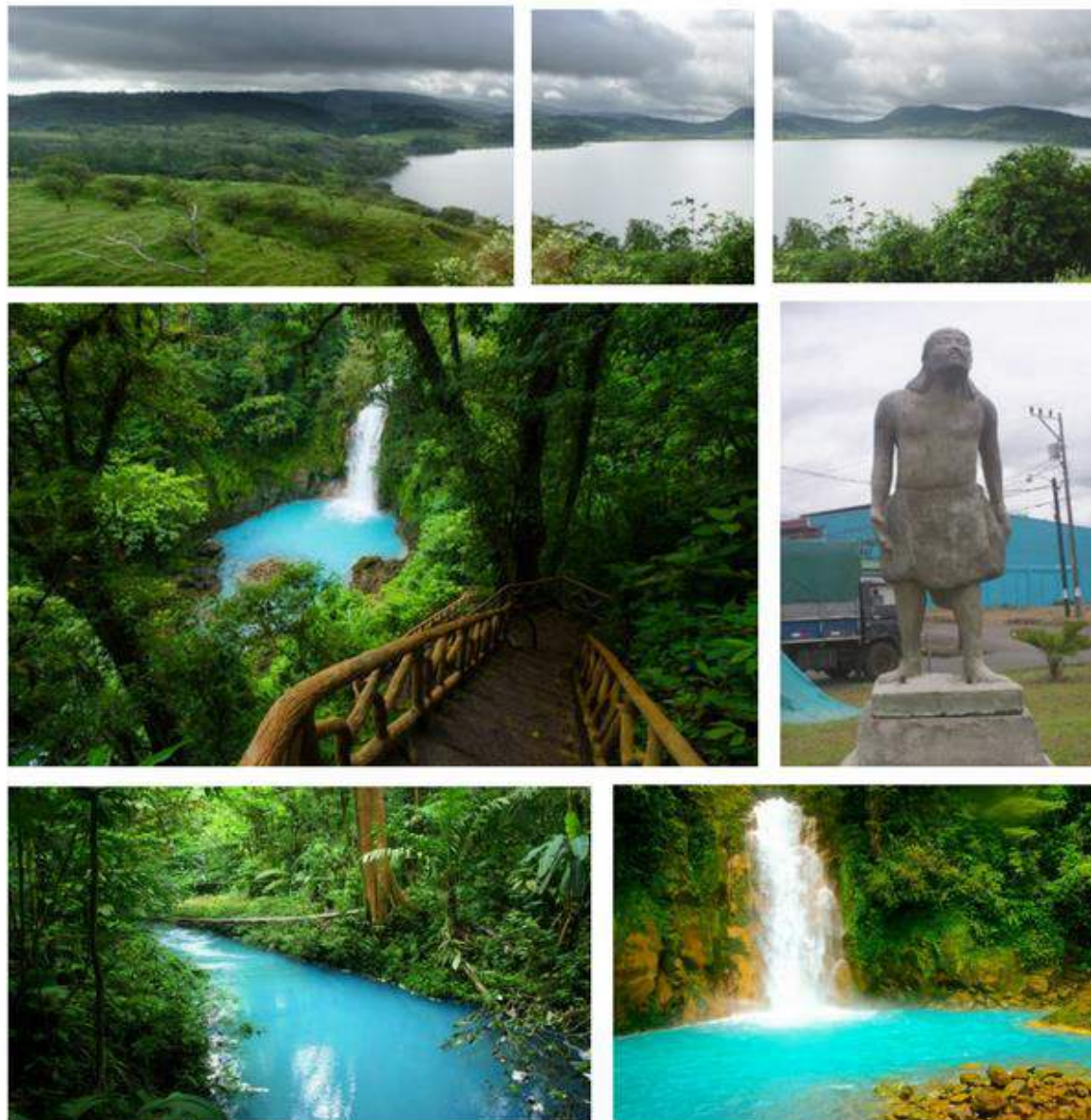




Plan de Desarrollo Municipal 2018 - 2022

Elaborado participativamente por:

Equipo técnico municipal y autoridades municipales



Con apoyo de:

- Instituto de Formación y Capacitación Municipal y de Desarrollo Local de la Universidad Estatal a Distancia (IFCMDL-UNED)
- Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS,
- Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)



Colaboradores

Facilitadores

Carlos Ulate Azofeifa, Académico de la Escuela de Planificación y Promoción Social

Isaura González Sala, Coordinadora Regional Huetar Norte, Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local-UNED

Estudiantes de la Universidad Nacional

Arianna Aguilar Ellis

Johana Agüero Mora

Gabriela Torres Venegas

Alcalde Municipal y Equipo de Gobierno

Sra. Ilse María Gutiérrez Sánchez

Sr. José Eduardo Hernández Ugalde

Equipo de colaboradores (as) municipales (ETM)

Nombre	Puesto
José David Jiménez	Gestión Ambiental
Katherine Aragón Castro	Catastro
Esteban Bolívar	Gestión Vial
Luis E. Sequeira Blanco	Patentes
Abigail Latino	Contabilidad/Presupuesto
Milagro Arias Méndez	
María Eneida Trujillo	Tesorería
Manuel Ruíz Alvarado	Unidad Técnica
Keilor Rodríguez Campos	Unidad Técnica
Laionel Peñas Hernández	Gestor de Cobros



Concejo Municipal

Nombre	Puesto
Maureen Castro Ríos	Presidenta
Ramón Eladio Jiménez Alvarado	Vicepresidente
Fulvio Vargas Zuñiga	Regidor
Jacinto Adolfo Vargas Miranda	Regidor
Mario Ernesto Herra Ulate	Regidor
Jahiroi Ramírez Quesada	Síndico Distrito de Cote
Wigley Solano Castro	Síndico Distrito de San Rafael
Ciriaco Cruz Álvarez	Síndico Distrito de Buena Vista
Alban Chavarría Molina	Síndico Distrito de Katira

Principales abreviaturas utilizadas en este documento:

Abreviatura	Definición
CCCI	Consejo Cantonal de Coordinación Institucional
CM	Código Municipal
IGM	Índice de Gestión Municipal
IFCMDC	Instituto de Formación y Capacitación Municipal de la UNED
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
NICSP	Norma Internacional de Contabilidad del Sector Público
PCDHL	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEM	Plan Estratégico Municipal
POA	Plan Operativo Anual



Contenido

1. Presentación autoridad local	6
2. Contexto cantonal y Municipal	8
Marco normativo y conceptual con relación a la planificación municipal	8
Síntesis del Perfil Cantonal	9
Naturaleza y Metodología del Plan de Desarrollo Municipal	10
Principales resultados del Diagnóstico Municipal	12
Priorización de problemáticas y alternativas de solución	12
<i>Tabla 1. Priorización de problemáticas del eje Infraestructura, Guatuso, 2017.....</i>	13
<i>Tabla 2. Priorización de problemáticas del eje Desarrollo Económico Local, Guatuso, 2017.</i>	13
<i>Tabla 3. Priorización de problemáticas del eje Seguridad Ciudadana Guatuso, 2017. .</i>	14
<i>Tabla 5. Priorización de problemáticas del eje Servicios Públicos, Guatuso, 2017.</i>	14
<i>Tabla 6. Priorización de problemáticas del eje Desarrollo Sociocultural, Guatuso, 2017.</i>	15
<i>Tabla 7. Priorización de problemáticas del eje Educación, Guatuso, 2017.....</i>	15
Diagnóstico de impuestos y estado de servicios municipales	18
<i>Tabla 8 - Proyección de ingresos municipales, por porcentajes de crecimiento anual, 2017</i>	18
Resultados del FODA.....	19
<i>Tabla 9. Matriz FODA de la Municipalidad de Guatuso</i>	20
Factores Críticos de Éxito	21
<i>Tabla 10. Factores críticos de éxito de la Municipalidad de Guatuso.....</i>	22
3. Marco Filosófico	23
Misión de la Municipalidad de Guatuso	23



ADN de la misión de la Municipalidad de Guatuso.....	23
Visión de la Municipalidad de Guatuso.....	24
ADN de la visión de la Municipalidad de Guatuso	24
Valores de la Municipalidad de Guatuso	24
Estructura Administrativa.....	25
4. Matrices estratégicas por eje.....	27
Tabla 11. Matriz estratégica del eje de Seguridad Ciudadana	28
Tabla 12. Matriz estratégica del eje de Desarrollo Económico Local	29
Tabla 14. Matriz estratégica del eje Ordenamiento Territorial.	31
Tabla 13. Matriz estratégica del eje de Servicios Públicos.....	32
Tabla 14. Matriz estratégica del eje Ambiente y Gestión de Riesgos.....	34
Tabla 15. Matriz estratégica del eje Desarrollo Institucional.....	36
Política: Impulsar acciones para la reestructuración institucional que promueva la eficiencia y eficacia de la organización.....	36
Tabla 16. Matriz estratégica del eje infraestructura	38
Tabla 17. Matriz estratégica del eje de Desarrollo Humano	39
Tabla 18: Detalle de Proyección de ingresos Municipales	41
Bibliografía.....	43



1. Presentación autoridad local

El Plan de Desarrollo Municipal de Guatuso 2018- 2022 es un proceso de planificación estratégica institucional de mediano plazo, que traza la Municipalidad para animar y direccionar el desarrollo humano futuro del cantón, en concordancia con las aspiraciones y demandas de los munícipes.

Este plan se despliega hacia un compromiso de fortalecimiento institucional y de acciones para cumplir con el mandato constitucional y normativo de los gobiernos locales y con las complejas condiciones organizativas y de eficacia que le impone el presente.

El Plan de Desarrollo Municipal (PDM), ha sido formulado como instrumento de planificación de mediano plazo alineado con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2031 y toma las propuestas del Plan de Gobierno de la Alcaldía 2016-2020. De esta manera permite a la Municipalidad establecer las políticas y prioridades para el desarrollo cantonal e institucional del próximo quinquenio, lo cual será la base para la formulación de los Planes Anuales Operativos y el proceso del Presupuestario Anual.

La estrategia metodológica con que se desarrolla este Plan de Desarrollo Municipal (PDM) es participativa, orientada a generar capacidades institucionales y permite desarrollar una aproximación práctica al sistema de planificación municipal recomendado en la resolución “Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local” (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República.

El PDM, tal y como ha sido formulado, se convierte en un instrumento de planificación municipal afín a políticas y normativas que, a nivel nacional, promueven la descentralización y que atienden las demandas de autonomía municipal, descentralización territorial y participación ciudadana.

Para vinculan para efectos de establecer la concordancia entre la estrategia de largo plazo el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023 con el presente Plan Estratégico Municipal 2018-2022. El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2013-2023 es una propuesta ciudadana de planificación participativa, integral y de largo plazo animada por los principios del Desarrollo Humano. El Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local recoge la ruta que los habitantes pretenden imprimirle al Cantón en la próxima década, es decir, organiza las aspiraciones y estrategias que ellos conciben como necesarias y viables para alcanzar el cantón deseado de la mano de una visión y gestión mejorada.

Los contenidos que se presentan en este documento han sido desarrollados con la importante participación, comprometida y propositiva de un conjunto de funcionarios y funcionarias municipales conocedores de su campo de trabajo y de la dinámica institucional, acompañados metodológica y técnicamente por la UNED y la UNA. Así mismo se realizaron consultas y talleres para la validación del análisis situacional como de la estrategia de desarrollo institucional propuesta.



La Municipalidad de Guatuso de la mano con la Administración actual ha implementado los espacios de formación y capacitación hacia el personal; en ésta línea gracias al apoyo del Instituto de Capacitación y Formación Municipal y Desarrollo Local de la UNED al ser parte entre los cantones prioritarios, de su plan de trabajo durante el año 2016 y este 2017 una serie de talleres que brindan al personal las herramientas para emprender acciones para el fortalecimiento organizacional, mejoramiento en sus ingresos para una buena disposición y aplicación de sus egresos.

El agradecimiento al trabajo desplegado por la Universidad Nacional por medio de la Escuela de Planificación y Promoción Social, al profesor y las estudiantes que desde a inicios de este 2017 se comprometieron con la Municipalidad de Guatuso y desplegaron un gran trabajo profesional, que concluyeron con este importante trabajo; el Plan de Desarrollo Municipal.



2. Contexto cantonal y Municipal

Marco normativo y conceptual con relación a la planificación municipal

La base jurídica que sustenta la responsabilidad de los Gobiernos Locales en materia de la planificación está contenida, entre otros, en la Constitución Política de la República, el Código Municipal, las Leyes de la Administración Financiera y Presupuestos Públicos, Ley Orgánica del Ambiente, Ley de Planificación Urbana, Ley de Construcciones, Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias (N° 8114) y el Reglamento al Artículo 5, inciso b) de esa Ley, así como Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local CL-2009-CO-DFOE emitida por la Contraloría General de la República que contiene el resumen de disposiciones legales y técnicas para el subsector municipal, que deben considerarse en el proceso presupuestario, y las Normas Técnicas de Presupuesto Público (NTPP-2012) que deben observar las entidades, órganos descentralizados, unidades descentralizadas y municipalidades, sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República.

En el Capítulo XII de la Constitución Política se establece que los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal el cual es autónomo. En Costa Rica el régimen municipal es una modalidad de la descentralización territorial, según se desprende del párrafo primero del artículo 168 constitucional.

Se define, principalmente, en los artículos 169 y 170 de la Constitución Política que señalan, en lo que interesa, que la "administración de los intereses y servicios locales estará a cargo del Gobierno Municipal formado por un cuerpo deliberante de elección popular y de un funcionario ejecutivo que designa la ley" (hoy día Alcalde Municipal); es un "sistema corporativo que goza de autonomía y de recursos económicos propios (competencia presupuestaria)". La Municipalidad está regulada por el Código Municipal Ley N° 7794 del 30 de abril de 1998, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 94 de 18 de mayo de 1998, contempla las disposiciones generales, entre estas: organización municipal, hacienda, personal, entre otros, que regula el régimen municipal costarricense. 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.



En materia presupuestaria el Código Municipal, en el artículo 92 señala que el presupuesto municipal deberá satisfacer el plan anual operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente; y el artículo 94, la obligatoriedad de que los Concejos de Distrito presenten la lista de programas, proyectos, requerimientos de financiamiento y prioridades basados en el Plan de Desarrollo (*presupuesto participativo*).

El Reglamento al artículo 5 inciso b) de la Ley 8114 de Simplificación y Eficiencia Tributaria sobre la inversión pública en la red vial cantonal, establece, entre otras cosas, que las Juntas Viales Cantonales formularán planes quinquenales y anuales de conservación y desarrollo vial, en concordancia con las políticas y directrices emitidas por el Concejo, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y los Planes Reguladores vigentes. También se indica que dichos planes serán remitidos al Concejo para la aprobación o improbación respectiva.

En los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local CL-2009-CO-DFOE emitida por la CGR se incluyen varias disposiciones aplicables a la presentación y contenido de los PAO municipales, complementadas con un resumen de conceptos que aporta elementos para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, la valoración de propuestas sobre objetivos y metas y su establecimiento efectivo, el desarrollo de instrumentos de medición de resultados y la correspondiente evaluación de desempeño.

Síntesis del Perfil Cantonal

Guatuso es el cantón número quince de la provincia de Alajuela, ubicado en la Zona Norte del país. Cuenta con cuatro distritos: Buenas Vista, Katira, Cote y San Rafael, siendo este último la ciudad del cantón. Este cantón mide 758.32 km², limita al norte y este con Los Chiles, al oeste con Cañas y Tilarán, al noroeste con Upala y al sur con Tilarán y San Carlos. (MIDEPLAN, 2012)

Tiene un total aproximado de 18 541 habitantes al 2017 (INEC, 2017), considerando que para el 2011 su población total era de 16 950, de la cual 7 886 personas eran hombres y 7 622 mujeres; lo que refleja un crecimiento considerable en los últimos años. Es importante resaltar que Guatuso abarca 2343 familias beneficiadas en los “asentamientos campesinos INDER” que el Estado ofrece (INDER, 2015).



Según INEC (2011), la densidad poblacional de la comunidad es de 20,58%. Este cantón presenta abundancia de zonas rurales, por lo cual la mayoría de su economía es de tipo agropecuaria; dedicados al cultivo de granos básicos, como lo son la caña de azúcar, café, piña, naranja, plátano y plantas ornamentales.

En la zona se encuentra la Reserva Indígena Maléku, una de las ocho etnias aborígenes de Costa Rica; es la única ubicada en la zona norte del país. Dentro de sus atractivos naturales y turísticos se pueden encontrar con la maravillas como Río Celeste, Lago de Cote, entre otras. Guatuso se identifica por ser la principal entrada al Parque Nacional Volcán Tenorio, al mismo tiempo, posee la cuenca de Río Frio, creando un impacto muy importante a nivel socio económico, cultural e histórico (MIDEPLAN, 2012).

Según el Plan de Desarrollo Rural del Territorio Guatuso-Upala-Los Chiles (2015-2020), resalta que el cantón de Guatuso posee un crecimiento alrededor de un 19%, considerado uno de los cantones con menos desarrollo social de los 81 totales en el país. Sin embargo, cabe resaltar que la comunidad al día de hoy avanza hacia un desarrollo que incluye la agroindustria y el turismo, considerado como los nuevos mercados que logran sostener gran parte del cantón. (ATLAS, 2012)

Naturaleza y Metodología del Plan de Desarrollo Municipal

A continuación, se describe cómo se llevó a cabo el proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) quinquenal de Guatuso. En este proceso se pretende contribuir al mejoramiento de tres áreas: la Planificación Estratégica, Participación y Fortalecimiento Organizacional; como engranajes y factores relacionados para la elaboración, aplicación y seguimiento de las acciones del Plan Estratégico Municipal.

Metodológicamente este trabajo se caracteriza por ser cualitativo, ya que Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2006, p.12) cita que la meta de una investigación con este enfoque sería describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. De la misma manera, los mismos autores plantean que la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa y contextualización del entorno, tratadas a lo largo del proceso.

Ahora bien, la Planificación Estratégica, para Chiavenato (2011, p. 4) es el curso de acción que se elige para mejorar la posición de la organización. Es definir cuáles gestiones acercan e impactan



mayor y positivamente el desarrollo cantonal e institucional. De esta manera, primeramente se debe definir el marco filosófico institucional, entendiendo este como la Misión, Visión y Valores que orientaran su accionar en los siguientes cinco años. Del mismo modo, se definen acciones estratégicas, siendo estas las actividades de trabajo que la Municipalidad realiza continuamente para el desarrollo del cantón.

Es fundamental destacar que se contó con la participación de varias organizaciones que contribuyeron en el proceso de formulación de este plan. Uno de ellos es el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) de la UNED, el cual tiene como meta, dotar a las municipalidades de capacidades para que estas puedan asumir retos y desarrollo de procesos de planificación, con el fin de mejorar su funcionamiento, gestión, administración e incidencia positiva en el territorio.

Por su parte la Universidad Nacional de Costa Rica, por medio de la Escuela de Planificación y Promoción Social, se suma al esfuerzo de la UNED para apoyar el proceso de fortalecimiento municipal con el curso Práctica Organizativa I y II; donde por medio de estudiantes y acompañamiento del profesor se formula el Plan Estratégico de la Municipalidad de Guatuso.

Para proceder en la formulación de dicho plan se contó con la participación del Concejo Municipal y encargados (as) de las Áreas de Gestión Municipal. Asimismo, las Universidades impulsan en conjunto con los actores antes citados, un proceso con visión compartida para identificar desarrollo cantonal e institucional de Guatuso.

Por último, con el aporte de la participación de los actores municipales, políticos y administrativos, se logra realizar un análisis estratégico para la formulación del PDM. En síntesis, si se logra un proceso de planificación estratégica que contemple la participación municipal, así como la visión compartida; se avanza a una mejora continua organizacional. Donde se optimizan las capacidades institucionales y articulación entre las dos partes; política y administrativa.

Por otro lado, en cuanto al desarrollo del proceso, este dio inició con un primer momento en la etapa de diagnóstico situacional de la municipalidad, considerando algunos aspectos básicos para la comprensión del estado actual de desarrollo del cantón; esta información se utiliza como insumo para la elaboración del FODA. Un segundo momento, comprendió la elaboración y desarrollo de talleres participativos con el personal administrativo y político, para la construcción de acciones estratégicas comprendidas como factores críticos de éxito, objetivos estratégicos, así como la matriz del Plan Estratégico; sin dejar de lado la formulación del marco filosófico.



En este sentido, el FODA matemático consiste en brindar un valor establecido que define el nivel de importancia o necesidad de cada situación o característica identificada en las cuatro clasificaciones del FODA; para conocer la situación interna y externa de la Municipalidad. Con el ejercicio anterior, se obtiene como resultado los factores críticos de éxito, los cuales son acciones estratégicas para la conjunción del plan. En otro taller, se da paso a la construcción del marco filosófico de la institución, el cual señala la posición y razón de ser actual, así como la ruta hacia dónde se quiere llegar como institución y cantón.

Como otra actividad, se elaboran las matrices estratégicas de los ejes de desarrollo establecidos por MIDEPLAN (Desarrollo Humano, Desarrollo Económico Local, Servicios Públicos, Desarrollo Institucional, Ambiente y Gestión de Riesgos, Ordenamiento Territorial, Seguridad Ciudadana e Infraestructura); las cuales incluyen los objetivos estratégicos por eje, la política local de cada eje, acciones estratégicas, metas, indicadores, tiempo y responsable. El desarrollo de las matrices se desprende de los factores críticos de éxito y acciones estratégicas extraídas del FODA. Cada factor crítico de éxito y acción estratégica, son analizadas por el equipo participante y colocadas en los ejes estratégicos de desarrollo.

Principales resultados del Diagnóstico Municipal

Como se expresó anteriormente, el proceso de elaboración del PDM, requiere un análisis previo, en el cual se indaga sobre temas relativos al cantón y a nivel institucional. A continuación se presentan los principales resultados del diagnóstico municipal, los cuales son la priorización de problemáticas por ejes estratégicos establecidos por MIDEPLAN. Con dicha información se realiza el análisis con los/las participantes para que estos construyan el FODA matemático.

Priorización de problemáticas y alternativas de solución

Esta identificación, justificación y priorización de situaciones problema, así como sus principales alternativas de solución, fueron obtenidas mediante la elaboración de talleres participativos, del equipo de trabajo y Concejo Municipal.

Una vez identificadas las problemáticas en cada eje, es importante reconocer y mostrar el orden priorizado que las y los asistentes a los talleres asignaron a cada uno. Asimismo, se dan a conocer las

alternativas de solución obtenidas del taller, planteadas desde el mismo equipo, alineando y mostrando así, aún más, su perspectiva y apropiación del proceso.

Por lo tanto, en las siguientes tablas se presentan las respectivas priorizaciones por problema en cada eje. En la cual, el número 1 al lado del problema significa que debe ser atendido a priori. El número 2 indica que es el segundo tema más importante a tratar, y así sucesivamente con el resto de la numeración. Es decir, la importancia tiene su nivel máximo en 1 y va disminuyendo conforme avanza el valor asignado.

Tabla 1. Priorización de problemáticas del eje Infraestructura, Guatuso, 2017.

Eje: Infraestructura

Problemática	Alternativa de solución	Priorización
Mal estado de la Red Vial cantonal	Mejorar puentes y vías de comunicación	1
Deficiencias en el equipamiento social	Generar recursos para mejorar la infraestructura institucional	2

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del equipo Municipal, 2017.

Tabla 2. Priorización de problemáticas del eje Desarrollo Económico Local, Guatuso, 2017.

Eje: Desarrollo Económico Local

Problemática	Alternativa de solución	Priorización
Falta de inversión externa	Crear espacios para la creación de inversión Externa Capacitar a los productores para incluir el valor agregado Creación de programas de financiamiento para productores	1
Desempleo		1
Migración de los habitantes del cantón		1
Ausencia del valor agregado en la producción		2
Falta de capacitación y programas de financiamiento		2

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del equipo Municipal, 2017.

Tabla 3. Priorización de problemáticas del eje Seguridad Ciudadana Guatuso, 2017.**Eje: Seguridad Ciudadana**

Problemática	Alternativa de solución	Priorización
Deficiencias Institucionales que velan por el bienestar como en nutrición, PANI, IAFA, Cruz Roja, Oficina de la Familia	Brindar educación financiera Mejorar atención integral a la población Concientizar a la población en el tema de pagos municipales	3
Baja posición en el Índice de Desarrollo Humano Cantonal		2
Desempleo		1

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del equipo Municipal, 2017.

Tabla 5. Priorización de problemáticas del eje Servicios Públicos, Guatuso, 2017.**Eje: Servicios públicos**

Problemática	Alternativa de solución	Priorización
Cierre de áreas de visita periódica de los pobladores	Coordinar entre municipalidades norte-norte Establecer un espacio para acceso de internet Elaborar estrategia para el cobro de tarifas Descentralizar centros de salud	1
Deficiente calidad y cobertura de internet		4
Deficiente fluido eléctrico		5
Poca cobertura de recolección de residuos		2
Mal estado de tuberías		3

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del equipo Municipal, 2017.

Tabla 6. Priorización de problemáticas del eje Desarrollo Sociocultural, Guatuso, 2017.**Eje: Desarrollo Sociocultural**

Problemática	Alternativa de solución	Priorización
Falta infraestructura para recreación y esparcimiento de la población.	Crear espacios para convivencia y formación Fomentar el deporte en el cantón	3
Desempleo		3
Falta de integración Organizacional		1

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del equipo Municipal, 2017.

Tabla 7. Priorización de problemáticas del eje Educación, Guatuso, 2017.**Eje: Educación**

Problemática	Alternativa de solución	Priorización
Deficiencias y falta de Infraestructura	Capacitar a las juntas de educación.	4
Falta de capacitación y manejo de las juntas de educación	Actualizar y crear manuales para organizar el uso de los recursos.	2
Falta de centro para la enseñanza universitaria	Vigilar el proceso de nombramientos de las juntas educativas.	3
Mal manejo en la captación de recursos económicos	Buscar medios para establecer sedes universitarias en el cantón.	1

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del equipo Municipal, 2017.

Con lo anterior, se procede a describir la priorización por eje y su correspondiente alternativa:

Se extrae que en el eje de Infraestructura, el problema el cual se identificó con más importancia es el mal estado de las redes viales; rescatando la importancia que las mismas brindan el medio de comunicación y desplazamiento de la población. Seguido de las deficiencias del equipamiento cantonal,



con las ineficacias y falencias de cada institución. La alternativa más adecuada es mejorar y crear la infraestructura vial del cantón. Debido a que resuelve o impacta de mayor manera la problemática

En cuanto al Desarrollo Económico Sostenible, se coloca a la falta de inversión externa como el principal problema a tratar. Con este, se da solución o mitiga al desempleo y a las migraciones de los habitantes. En el segundo nivel de importancia, se encuentra la falta de capacitación y programas de financiamiento para los productores, relacionado con la ausencia de valor agregado en la producción. Es por lo anterior, que se distingue la importancia de crear espacios para inversión externa.

En relación con Seguridad Humana, el desempleo ocupa el primer lugar, seguido de la baja calificación en el Índice de Desarrollo Humano Cantonal. Por último, las deficiencias institucionales y de programas que velen por el bienestar. Por tanto, es primordial concientizar y dar campañas sobre este tema.

Sobre Gestión Ambiental, la falta de un lugar adecuado para el tratamiento de desechos se coloca como un factor prioritario a tratar. El segundo lugar, lo comparten la necesidad de contar con un Plan Regulador aprobado y con la zonificación de áreas turísticas, agrícolas, y ambientales especificadas en el mismo. Mismos que se convertirían en objetivos clave para la protección de recursos naturales y el desarrollo cantonal; es importante resaltar la importancia de la creación de un centro de transferencia y el Plan Regulador.

En referente a Servicios Públicos, el cierre de áreas de visita periódica es alarmante, por lo tanto ocupa la posición uno. Seguido de las deficiencias en la cobertura de recolección de residuos. En tercer lugar se encuentra la necesidad de mejorar las tuberías. Después la mala calidad, acceso y cobertura del internet. Por último, el fluido eléctrico, ya que hay muchas partes del cantón que no cuentan con el servicio. Asimismo, este no es constante, sufren muchos cortes de luz sin motivo alguno. Por tanto, con la coordinación institucional y la formulación de estrategias para el cobro de tarifas, son medidas claves para mitigar dichas problemáticas.

El penúltimo eje es el Desarrollo Socio Cultural, en el cual se coloca a la falta de integración y coordinación institucional como primera situación a solucionar. Seguido de la falta de infraestructura de recreación y culturales. Debido a que lo anterior desencadena el incremento de adicciones y los embarazos adolescentes. Por último, se coloca el desempleo. Actividades como incentivar el deporte y crear espacios de convivencia para las y los jóvenes, se exponen como alternativas adecuadas.



En Educación, es primordial mejorar el manejo en la captación de recursos económicos, por parte de las juntas de educación, las cuales ocupan el segundo lugar debido a la falta de capacitación de las mismas. Asimismo, el acceso a la educación superior se encuentra en la posición tres. Por último, la infraestructura, afectada por los problemas 1 y 2, entre otros. La capacitación de dichas juntas es fundamental para mejorar el panorama en educación, ya que esta es un área en la cual se encuentran muchas problemáticas.

Diagnóstico de impuestos y estado de servicios municipales

A continuación, se presenta información financiera la cual expresa el estado de la recaudación de impuestos y servicios municipales; es importante destacar que para cumplir con el objetivo de ejecutar las acciones plasmadas en el PDM, se requiere identificar dicha proyección, esto con el fin de analizar la viabilidad financiera a las actividades y los compromisos reales plasmados en este instrumento.

Esto será un elemento importante para la asignación de recursos a las diferentes áreas estratégicas del Gobierno Local y para la ubicación de los gastos en los cuatro diferentes programas presupuestarios que integran el presupuesto, de conformidad con la normativa municipal en nuestro país.

En el -Anexo 1- se presenta la proyección de ingresos que fue construida a partir de la información de los presupuestos de años del 2013 al 2022 y con los porcentajes de crecimiento esperados según indicadores para los diferentes rubros.

Se presenta la información de ingresos para cada año que compone el quinquenio del Plan Estratégico Municipal, dicha proyección fue elaborada por la Gestora Financiera de la Municipalidad. A continuación se expone los porcentajes de crecimiento anual del presupuesto Municipal de Guatuso.

Tabla 8 - Proyección de ingresos municipales, por porcentajes de crecimiento anual, 2017

Período	Monto absoluto	Porcentaje de crecimiento
2017-2018	₡ 494.802.103,36	5
2018-2019	₡ 108.477.360,07	5
2019-2020	₡ 113.901.228,07	5
2020-2021	₡ 119.596.289,47	5
2021-2022	₡ 125.576.103,95	5

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a este particular, el método de proyección se elabora con el siguiente criterio:

Según la Gestora, lo que indica es que los ingresos, supuestamente, tienen un comportamiento de proyección de un 5% anual aproximadamente. Por otro lado, se identifica en esta proyección las cuentas más importantes que percibe la municipalidad de Guatuso, entre estas se encuentran:

- Impuesto a los Bienes Inmuebles



- Patentes
- Servicios Municipales

Asimismo, se identifica que este Gobierno Local no cobra algunos rubros que le pueden dar sostenibilidad económica, entre estos se están:

- Mantenimiento de parques y obras de ornato.
- Aseo de vías y sitios públicos.
- Multa por infracción a la ley de construcción
- Intereses moratorios por atraso en servicios

Otra cuenta que debe ser considerada en estas estimaciones son los “Intereses por depósitos bancarios” ya que estas cuentas en el largo plazo se pueden considerar para mejorar la gestión financiera de esta institución.

Importante destacar en este apartado son las acciones propuestas para mejorar el ingreso municipal, entre estas iniciativas se pueden citar:

1. Se propone que el sistema de cobro se apoye con la plataforma de Internet Banking del Banco Nacional, Banco Popular, bancos presentes en el Cantón
2. Cuando se depure la base de datos, no solo se debe actualizar la información antigua, sino más bien se deben ingresar nuevos datos limpios.
3. Se recomienda elaborar un nuevo manual de cobro donde se le indique al contribuyente que la gestión de cobro mejorará, además se actualizar el sistema de cobro y se simplifican trámites.
4. Sobre la proyección del presupuesto municipal, se recomienda que ésta se realice por medio de otro método, ya que esto les permitiría reflexionar sobre un futuro más certero para la Corporación Municipal.

Resultados del FODA

La matriz FODA es utilizada para conocer las fortalezas y debilidades a nivel interno, así como oportunidades y amenazas del entorno. Ahora bien, los principales hallazgos se muestran a continuación:

Tabla 9. Matriz FODA de la Municipalidad de Guatuso

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Buena articulación con instituciones para formación y proyectos, apertura política central (coordinación) -Se cuenta con profesionales capacitados -Intenciones de la apertura de la Administración a la integración -Mejoras de los procesos de gestión de recursos y proyecto -Apertura de formación y de cambio -Mejora en la atención al cliente -Apertura política central (coordinación) -Realización de consultas comunales -Cuenta con seguridad interna -Voluntad a mejorar y ampliar de prestación de servicios públicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con capacitación al personal por otras entidades (institutos, universidades) -Apertura del Centro Tecnológico Integral de Gestión de Residuos -Contar con edificio municipal -Mejoramiento e implementación de un sistema integral interno
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de capacidades políticas -Falta de fortalecimiento de gestión de recursos cada departamento y proyectos administrativos -Falta y mejoramiento de herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> -No contar con recursos necesarios para el centro tecnológico integral de gestión de residuos -No poder realizar alianzas y coordinación para proyectos con las instituciones correspondientes CCCI



<p>tecnológicas y equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> -No se cuenta con asesoría legal (falta abogado, estructura organizacional) -Estructura organizacional interna débil, falta de compromiso parcial, integración departamental, desinformación, actualización y formación continua -Falta de políticas de desarrollo -Falta ampliar plataformas de servicios -Ausencia de planificación -Deficiencias en concientización del usuario a pagar -Malos mecanismos de divulgación y socialización de la información -Falta de la actualización del Plan Regulador 	<ul style="list-style-type: none"> -No encontrar financiamiento del sistema tecnología -Falta de credibilidad municipal y sensibilización de la comunidad -Ausencia de una oferta educativa profesional y técnica que atienda las necesidades del cantón -Poco seguimiento de las instituciones educativas, no continúan con los programas -Falta de gestión para proyectos de instituciones educativas
---	--

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados con el equipo Municipal, 2017

Factores Críticos de Éxito

Una vez identificados los aspectos correspondientes en el FODA, Chiavenato (2011, p.157) expresa que los factores críticos de éxito van a ser respuesta para superar las amenazas y debilidades, permitiendo así la maximización de oportunidades derivadas de las fortalezas de la organización. Es decir, son esas actividades clave que contribuyen al cumplimiento de objetivos. El mismo autor (2011, p.158) plantea que estos pueden o deben incluir variables demográficas, económicas, político-legales, recursos naturales, socioculturales y variables competitivas.

Con base en lo anterior, se definen los siguientes factores críticos de la Municipalidad de Guatuso:

Tabla 10. Factores críticos de éxito de la Municipalidad de Guatuso

Externos
Unidades equipadas con tecnología
Aumento de una oferta educativa profesional y técnica
Integración de la municipalidad con la población
Proyectos de instituciones educativas
Programas educativos
Credibilidad municipal y sensibilización de la comunidad
Prestación de servicios públicos
Centro Tecnológico Integral de Gestión de Residuos
Internos
Edificio municipal
Plan regulador
Coordinación con instituciones para formación y formulación de proyectos
Gestión de recursos departamental y proyectos administrativos
Personal municipal capacitado
Planificación municipal
Sistema integral interno
Gestión de cobros
Divulgación y socialización de la información
Políticas de desarrollo
Atención al cliente
Consultas comunales
Ausencia de capacidades políticas

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados con el equipo Municipal, 2017



3. Marco Filosófico

A la hora de planificar, es preciso definir aspectos organizacionales los cuales definan y/o señalen el rumbo y funciones de la institución. Contar con la filosofía corporativa, según Chiavenato (2011, p, 79) permite guiar los procesos de las organizaciones, respetando ideales y valores para la evolución de la misma. Buscando oportunidades de mejora para brindar servicios excelentes. Asimismo, esto determina el éxito de la planeación estratégica (Chiavenato, 2011, p.43) pues representa e inspira a cumplir las acciones necesarias para conseguir objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta el marco filosófico de la Municipalidad de Guatuso:

Misión de la Municipalidad de Guatuso

Según Chiavenato (2011, p.73) la misión corresponde a la declaración de propósitos y alcance de la organización; es decir, su razón de ser. Debe responder a una satisfacción de alguna necesidad externa y no de términos descriptivos de oferta de producto y/o servicio.

Con base en lo anterior, la misión de la Municipalidad de Guatuso es la siguiente:

“Somos el Gobierno Local que brinda servicios de calidad y administra los recursos eficientemente, para el desarrollo integral del cantón”.

ADN de la misión de la Municipalidad de Guatuso

Sobre el ADN de la organización, según el mismo autor (2011, p.74) es aquello que determina sus características, motivo de creación y la razón de ser. La selección de estos criterios, van a influir en el comportamiento y cultura organizacional. Asimismo, toma en cuenta la estructura organizacional, criterios de decisión y motivadores. Puntualiza entonces, el propósito sectorial, productos, competencias y área de actuación.



Los puntos seleccionados del ADN de la municipalidad de Guatuso son: Servicios de calidad, eficientemente y desarrollo integral.

Visión de la Municipalidad de Guatuso

Chiavenato (2011, p.77) expresa que la visión significa la imagen organizacional a futuro, la situación que la organización desea alcanzar. Esta debe ser real, concisa y equilibrada con respecto a los intereses; es decir, coherente con el comportamiento organizacional. Debe esclarecer la dirección de los negocios, describir la condición futura y motivar a alcanzarla.

La visión de la Municipalidad de Guatuso se presenta a continuación:

“Ser líder en el desarrollo integral del cantón, por medio de la administración y prestación de servicios sostenibles de alta calidad basado en un personal eficiente y competitivo, en beneficio de todos sus habitantes”.

ADN de la visión de la Municipalidad de Guatuso

Con respecto al ADN, como se mencionó anteriormente, los aspectos seleccionados de la visión los cuales identifican propósito sectorial, productos, competencias y área de actuación son los siguientes: desarrollo integral, servicios sostenibles de calidad y personal eficiente. Por tanto, estos factores deben perdurar y mejorar continuamente, verse expresados en todas las acciones de la institución.

Valores de la Municipalidad de Guatuso

Los valores son un conjunto de conceptos filosóficos y creencias que la organización respeta, comparte y práctica. (Chiavenato, 2012, p.79). Se presentan como ideales que guían e inspiran a la organización en su funcionamiento; así como sus principales atributos o virtudes para trabajar.

Los valores de la institución son los siguientes:



- Trabajo en Equipo: articulación departamental
- Transparencia: en todas las acciones
- Responsabilidad: en funciones
- Efectividad (eficiencia + eficacia): en servicios y acciones
- Ética: profesional, individual
- Equidad e Igualdad: a nivel personal y en servicios
- Compromiso: institucional y para con la comunidad.

Estructura Administrativa

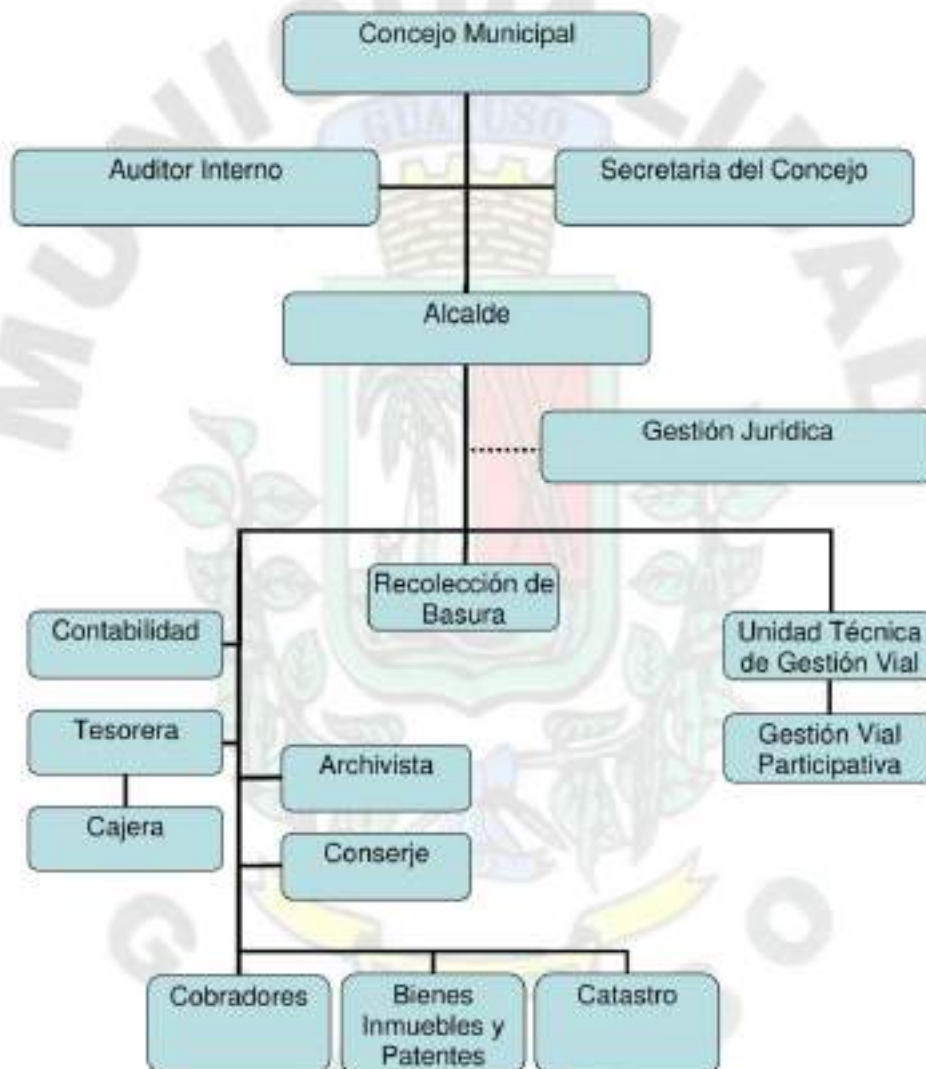
En este apartado se presenta la estructura administrativa de la Municipalidad de Guatuso, donde es importante indicar que este Gobierno Local requiere sumar a su estructura organizacional nuevos departamentos para poder articular y desarrollar eficientemente este el Plan de Mediano Plazo Municipal, así como otras herramientas de planificación, entre las áreas que se recomiendan se requiere:

- Recursos Humanos
- Asesoría Legal
- Planificación y/o Gestión de proyectos
- Desarrollo Social

No obstante, se debe tener presente que existen algunas acciones estratégicas que se han considerado en este plan y que para su ejecución estas deben formalizarse dentro de esta estructura paulatinamente o en su efecto realizarlas por medio de la coordinación con otras organizaciones, públicas y/o privadas del cantón, entre estas áreas se pueden considerar: Cultura, Mujeres, Adulto Mayor, Niñez y Adolescencia, Educación, así como, Protección del Ambiente y Gestión del Riesgo.

Organigrama Municipalidad de Guatuso

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE GUATUSO





4. Matrices estratégicas por eje

Alineando las acciones estratégicas en los ejes de desarrollo del MIDEPLAN, se presentan las siguientes matrices, las cuales sistematizan la información obtenida de los talleres participativos del equipo y Concejo Municipal. Con la realización de estas, se pretende que funcionen como herramienta para la definición, control y seguimiento de las acciones estratégicas del Plan Estratégico Municipal.

En estas se indica la política del eje, el objetivo estratégico que se quiere alcanzar, con base en los factores críticos de éxito. Los objetivos precisan acciones para lograrlos, estas a su vez, requieren metas e indicadores para medir y controlar las mismas. Asimismo, es importante definir el tiempo que se pretende durar en ejecutar las acciones. Por último, definir una persona o departamento responsable mejora el proceso de control y rendición de cuentas.

Del mismo modo, este instrumento sirve como insumo para las acciones que desarrolle la municipalidad en combinación con el Comité Cantonal de Coordinación Institucional. Que se articulen proyectos o alternativas de mejora, articulando instituciones presentes en el cantón.

Las matrices estratégicas de la Municipalidad de Guatuso se presentan a continuación:

Tabla 11. Matriz estratégica del eje de Seguridad Ciudadana

Política: Contar con línea base de necesidades y problemas de sectores vulnerables a nivel distrital con participación ciudadana

Eje: Seguridad Ciudadana					
Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Metas	Indicadores	Tiempo de inicio	Responsable
1.1. Coordinar con instituciones del cantón, acciones para la seguridad ciudadana.	1.1.2. Creación y renovación de convenios con las instituciones y organizaciones competentes.	1.1.2.1. Establecer al menos un convenio al año con instituciones y organizaciones competentes.	Documento de convenio aprobado y en ejecución.	2018-2022	Administración y Concejo Municipal.
		1.1.2.2. Contar con al menos dos proyectos al finalizar el plan.	Documento de proyectos, aprobados.	2018-2022	Administración y Concejo Municipal.

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017.



Tabla 12. Matriz estratégica del eje de Desarrollo Económico Local

Política: Coordinación interinstitucional entre organizaciones públicas y privadas del sector y creación de condiciones que favorezcan el desarrollo económico

Eje: Desarrollo Económico Local					
Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicadores	Periodo	Responsable
2.1. Crear acciones estratégicas que fortalezcan el desarrollo económico del cantón de Guatuso.	2.1.2. Creación y fortalecer alianzas con organizaciones e instituciones público-privado que promuevan la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo económico del cantón de Guatuso.	2.1.2.1. Contar con al menos dos proyectos que incentiven el desarrollo cantonal.	Proyectos formulados y en ejecución	2018-2022	Administración y Concejo Municipal
	2.1.3. Fortalecer mediante acciones legales y operativas, que correspondan a la asociatividad productiva del cantón	2.1.3.1. Contar con al menos una relación de asociatividad productiva al año	Relaciones de asociatividad productiva operando	2018-2022	Administración y Concejo Municipal

Plan de Desarrollo Municipal 2018-2022



	2.1.4. Creación del plan de desarrollo turístico del cantón de Guatuso.	2.1.4.1. Avance de un 25% del plan de desarrollo turístico por año.	Plan de desarrollo turístico en ejecución	2018-2022	Administración Municipal
--	---	---	---	-----------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017.



Tabla 14. Matriz estratégica del eje Ordenamiento Territorial.

Política: Desarrollar un ordenamiento territorial sostenible de acuerdo a las necesidades del cantón

Eje: Ordenamiento Territorial					
Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Metas	Indicadores	Tiempo de inicio	Responsable
3.1. Ejecutar y dar seguimiento al Plan Regulador y Plan Vial Quinquenal.	3.1.2. Actualización del Plan Regulador.	3.1.2.1. Tener un plan regulador	Documento del Plan Regulador actualizado y en ejecución	2018-2022	Administración y Concejo Municipal
	3.1.3. Seguimiento al plan quinquenal.	3.1.3.1. Contar con un plan quinquenal.	Documento del Plan vial quinquenal actualizado y en ejecución	2018-2022	Administración Municipal

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017.



Tabla 13. Matriz estratégica del eje de Servicios Públicos

Política: Ofrecer servicios públicos oportunos, eficientes y con las herramientas tecnológicas requeridas

Eje: Servicios Públicos					
Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicadores	Periodo	Responsable
4.1. Agilizar la prestación de los servicios públicos y la atención al cliente.	4.1.2. Incorporación de aseo de vías, limpieza y mantenimiento de parques.	4.1.2.1. Creación de un programa de aseo de vías, limpieza y mantenimiento de parques.	Programa de aseo de vías, limpieza y mantenimiento de parques en ejecución	2019-2022	Administración Municipal
	4.1.3. Implementación y actualización de la base de datos para la prestación de servicios públicos.	4.1.3.1. Adquisición de los programas, personal y equipos necesarios, para la prestación de servicios públicos.	Programas y equipos para la prestación de servicios públicos, en funcionamiento.	2018-2022	Administración Municipal
	4.1.4. Implementación de sistema integrado para mejorar	4.1.4.1. Contar con al menos un profesional técnico capacitado en servicios públicos municipales		2018-2022	



el servicio al cliente.	4.1.4.2. Contar con el 20% de base catastral actualizada por año	Sistema integrado para mejorar el servicio al cliente en funcionamiento.	2019	Administración municipal
	4.1.4.3. Adquisición de un sistema geográfico integrado de información municipal, para mejorar el servicio al cliente.		2018-2022	
	4.1.4.4. Contar con una red informática de conectividad para la información municipal		2018-2022	
	4.1.4.5. Caracterización de un nuevo sistema integrado de información municipal (IFAM)		2018-2022	

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017.



Tabla 14. Matriz estratégica del eje Ambiente y Gestión de Riesgos

Política: Promover acciones puntuales para la protección del ambiente y gestión de riesgos, según las necesidades del cantón

Eje: Ambiente y Gestión de Riesgos					
Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicadores	Periodo	Responsable
5.1. Alinear el plan regulador y el plan quinquenal para optimizar la atención de desastres naturales y la gestión integral de residuos.	5.1.2. Alineación del plan regulador en concordancia a la Política Nacional del riesgo	5.1.2.1. Creación de un plan regulador alineado a la política Nacional del riesgo.	Documento conteniendo la información sobre riesgos para el plan regulador, en ejecución.	2018-2022	Administración Municipal
	5.1.3. Seguimiento para la creación del centro tecnológico integral de gestión de residuos (norte-norte)	5.1.3.1. Contar con un centro tecnológico integral de gestión de residuos.	Centro tecnológico integral de gestión de riesgos en funcionamiento.	2018-2022	Municipalidades norte-norte
	5.1.4. Creación del sistema de alertas. (SAT)	5.1.4.1. Contar con un sistema de alerta temprana	Sistema de alerta temprana en funcionamiento.	2018-2020	Administración y Concejo Municipal
	5.1.5. Realización de campañas de concientización de manejo de residuos, manejo de cuencas y prevención de riesgos.	5.1.5.1. Realizar una campaña de concientización por año, sobre prevención de riesgos.	Campaña sobre concientización de prevención de riesgos realizada.	2018-2022	Gestión Ambiental y Participación Ciudadana

Plan de Desarrollo Municipal 2018-2022



	5.1.6. Seguimiento y evaluación del plan vial quinquenal con enfoque en gestión de riesgos	5.1.6.1. Realizar al menos un seguimiento y control anual	Documento de informe técnico de seguimiento y control	2018-2022	Unidad Técnica
--	--	---	---	-----------	----------------

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017.



Tabla 15. Matriz estratégica del eje Desarrollo Institucional

Política: Impulsar acciones para la reestructuración institucional que promueva la eficiencia y eficacia de la organización

Eje: Desarrollo Institucional					
Objetivos Estratégicos	Acción Estratégica	Metas	Indicadores	Periodo	Responsable
6.1. Crear y actualizar reglamentos, manuales y control interno de procedimientos institucionales	6.1.2. Creación, actualización e implementación de reglamentos y manuales de procedimiento, para el control, procesos administrativos, y planificación interna	6.1.2.1. Crear, actualizar e implementar de un reglamento para el control, procesos administrativos y planificación interna.	Documento que contenga el reglamento para el control, procesos administrativos y planificación interna.	2018-2022	Administración y Concejo Municipal
6.2. Diseñar e implementar una estrategia de mejora para la recaudación de recursos.	6.2.2. Actualizar y depurar base de datos de las personas contribuyentes para recaudación de recursos.	6.2.2.1. Actualización y mejoramiento de una base de datos de las personas contribuyentes.	Base de datos de las personas contribuyentes		Administración Municipal
6.3. Crear un programa de capacitación continuo	6.3.2. Creación un programa de capacitación continuo	6.3.2.1. Coordinación para brindar al menos una	Personal capacitado		



acorde a las necesidades de la municipalidad	acorde a las necesidades de la municipalidad	capacitación municipal al semestre			
6.4. Desarrollar una estrategia que incentive la participación ciudadana.	6.4.2. Rendición de cuentas pública distrital.	6.4.2.1. Realización de al menos una rendición de cuentas de manera pública al año por distrito	Documento conteniendo de rendición de cuentas de manera pública anual.	2018-2022	Administración Municipal
	6.4.3. Creación contraloría de servicios.	6.4.3.1. Asignación de al menos una persona para el seguimiento de la contraloría de servicios	Sistema de contraloría de servicios en funcionamiento		
	6.4.4. Activación de las Redes sociales.	6.4.4.1. Realizar al menos una publicación diaria o semanal en las redes sociales	Redes sociales en funcionamiento		
	6.4.5. Campañas de sensibilización a la participación ciudadana.	6.4.5.1. Realización de al menos una campaña de sensibilización de participación ciudadana, semestral	Campaña de sensibilización a la población realizada		

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017.



Tabla 16. Matriz estratégica del eje infraestructura

Política: Disponer de infraestructura accesible y sostenible acorde a las necesidades de la ciudadanía

Eje: Infraestructura					
Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicadores	Periodo	Responsable
7.1. Contar con una infraestructura cantonal accesible, acorde a las necesidades del cantón.	7.1.2. Consolidación de la Infraestructura municipal y cantonal.	7.1.2.1. Finalizar el edificio municipal	Edificio municipal finalizado, equipado y en ejecución.	2018-2022	Administración Municipal
		7.1.2.2. Contar con un plantel municipal.	Plantel municipal en funcionamiento.	2019-2022	
		7.1.2.3. Crear una estrategia para la construcción de aceras en el cantón.	Documento de estrategias para la construcción de aceras, concluido y en ejecución.	2018-2022	
	7.1.3. Contar con permiso permanente de extracción de material para el mantenimiento de la red vial cantonal	7.1.3.1. Contar con una fuente de extracción de material	Fuente de extracción de material en función	2018-2022	

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017.



Tabla 17. Matriz estratégica del eje de Desarrollo Humano

Política: Potenciar la gestión social a través de estrategias que promuevan la equidad e inclusividad

Eje: Desarrollo Humano					
Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Metas	Indicadores	Periodo	Responsable
8.1. Diseñar e implementar una estrategia de formación, capacitación, cultura, salud y recreación, acorde a las necesidades del cantón de Guatuso.	8.1.2. Obtención de apoyo y coordinación institucional, comunal, y de concejos de distritos para el desarrollo, formación capacitación, cultura, salud y recreación	8.1.2.1. Incentivar la obtención de recursos con el fin de obtener apoyo y coordinación institucional, comunal, y de concejos de distritos	Recursos disponibles	2018-2022	Administración Municipal
	8.1.3. Creación de un centro de formación, capacitación, cultura y recreación	8.1.3.1. Creación de un centro de formación, capacitación, cultura y recreación	Centro de formación, capacitación, cultura y recreación operando	2020-2022	Administración y Concejo Municipal
	8.1.4. Gestión recursos económicos con embajadas y organizaciones internacionales para formación, capacitación, cultura y recreación	8.1.4.1. Identificar al menos dos opciones de financiamiento nacional e internacional para formación, capacitación, cultura y recreación	Opciones de financiamiento aprobadas.	2018-2022	

Plan de Desarrollo Municipal 2018-2022



	8.1.5. Realización y fortalecimiento actividades culturales y recreativas del cantón	8.1.5.1. Al menos tres actividades culturales y recreativas de año	Actividades culturales y recreativas realizadas	2018-2022	Administración Municipal
--	--	--	---	-----------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia con trabajo realizado por equipo técnico y Concejo Municipal de Guatuso, 2017

Tabla 18: Detalle de Proyección de ingresos Municipales

Descripción	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Ingresos	Presupuesto	Presupuesto UNGL
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Impuesto bienes inmuebles ley 7729	101,750,630.60	119,477,034.31	113,070,723.72	122,099,917.74	145,000,000.00	160,000,000.00
Impuesto sobre el cemento	4,306,763.89	7,910,933.79	6,066,286.84	5,620,419.71	5,000,000.00	4,500,000.00
Impuesto sobre construcciones	20,568,164.99	13,224,086.12	10,932,186.87	9,600,502.68	23,000,000.00	15,000,000.00
Patentes municipales	50,496,887.65	75,012,025.76	73,188,556.38	79,813,551.61	83,584,000.00	81,522,000.00
Patentes de licores	7,842,114.00				14,500,000.00	15,000,000.00
Sanciones administrativas						
Timbre municipal (por hipotecas y cédulas hipotecarias)	14,346,720.77	9,567,469.66	17,601,425.10	26,729,444.91	17,000,000.00	30,000,000.00
Timbre pro-parques nacionales	1,321,083.50	1,629,612.05	1,316,260.90	1,411,832.44	2,000,000.00	2,000,000.00
Venta de agua potable e industrial						
Servicio de instalación de cañerías						
Servicio recolección de basura	21,094,042.85	22,861,964.40	42,573,927.20	64,653,301.55	105,027,660.00	105,500,000.00
Servicio de mantenimiento de parque y obras de ornato						



Servicio de aseo de vías y sitios públicos						
Venta de otros servicios	3,396,400.00	3,501,916.00	3,093,192.20	4,370,151.00	5,500,000.00	5,500,000.00
Servicio de cementerio						
Derechos de cementerio						
Multa por infracción a la ley de construcción						
Intereses por depósitos bancarios						
Intereses moratorios por atraso en impuestos	12,771,981.31	17,467,805.65	17,502,084.42	17,385,351.96	19,000,000.00	30,000,000.00
Intereses moratorios por atraso en servicios						
Consejo Nacional Política Pública de la Persona Joven			4,236,840.04	4,373,107.62		
Aportes del IFAM			4,302,605.00	3,171,664.00	4,468,472.00	4,397,672.56
Recursos simplificación tributaria Ley 8114	389,999,920.00	527,870,177.00	521,335,441.00	837,328,380.00	1,250,664,966.00	1,716,127,528.80
Transferencia Ley 8114, nueva ley						
Totales	627,894,709.56	798,523,024.74	815,219,529.67	1,176,557,625.22	1,674,745,098.00	2,169,547,201.36

Fuente: Datos proporcionados por la Oficina de Contabilidad. Equipo Técnico Municipal abril-agosto, 2017



Bibliografía

- Chiavenato, I. (2011) Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones. (2da ed.). McGraw Hill, México.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta ed.) McGraw Hill, México.