

Investigación: Estudio de los PDM y PCDHL de los cantones prioritarios” contrato 0432018110000134-00.

Cuarto producto: Informe final del análisis de los instrumentos de planificación.

M.Sc Sergio Muñoz Ch

20/02/2020

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
3. MARCO TEÓRICO -CONCEPTUAL.....	16
4. METODOLOGÍA.....	23
4.1. Análisis de los componentes y orientaciones de los instrumentos de planificación municipal: políticas, proyectos y/o acciones contenidos en los instrumentos de planificación municipal .....	25
4.1.1 <i>Definición de tipologías y categorías.</i> .....	26
4.1.2 <i>Identificación de actores locales participantes en la elaboración de PCDHL.</i> .....	30
4.2. Viabilidad de logro de las metas e indicadores propuestos. Conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio. ....	32
4.3. Avance de la ejecución de las propuestas, proyectos y/o acciones contenidas en los instrumentos de planificación en estudio. ....	34
4.4. Conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio .....	35
5. COMPONENTES Y ORIENTACIONES DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL. 36	
5.1 Componentes y orientaciones de los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local. ....	36
5.1.1. <i>Participación comunitaria y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL</i> .....	43
5.1.2 <i>Conclusiones.</i> .....	47
5.2 Componentes y orientaciones de los Planes de Desarrollo Municipal.....	49
5.2.1 <i>Valoración de los contenidos de PDM por cantón o distrito</i> .....	57
5.2.2 <i>Conclusiones.</i> .....	72
6. POLÍTICAS, PROYECTOS Y/O ACCIONES CONTENIDOS EN LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL.....	74
6.1 Valoración de proyectos y/o acciones contenidos de PDM por cantón o distrito.....	77
7. VIABILIDAD DE LOGRO DE LAS METAS E INDICADORES PROPUESTOS. ....	80
8. AVANCE DE LA EJECUCIÓN DE LAS PROPUESTAS, PROYECTOS Y/O ACCIONES CONTENIDAS EN LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EN ESTUDIO. ....	85
9. CONOCIMIENTO Y USO DE LOS INSTRUMENTOS EN EL TERRITORIO. ....	101
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	107
10.1 Conclusiones y recomendaciones generales. ....	108
10.1.1 Conclusiones. ....	108
10.1.2 Recomendaciones. ....	109
10.2 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a proceso de elaboración de PCDHL.....	112

10.2.1 Conclusiones .....	112
10.2.2 Recomendaciones .....	113
<b>10.3 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto al aporte del PCDHL a la planificación territorial-local del desarrollo .....</b>	<b>116</b>
10.3.1 Conclusiones .....	116
10.3.2 Recomendaciones. ....	118
<b>10.4 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a seguimiento y evaluación del PCDHL. ...</b>	<b>121</b>
10.4.1 Conclusiones .....	121
10.4.1 Recomendaciones.....	122
<b>10.5 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a proceso de elaboración de PDM. ....</b>	<b>125</b>
10.5.1 Conclusiones .....	125
10.5.2 Recomendaciones.....	126
<b>10.6 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto al aporte del PDM a la planificación territorial-local del desarrollo. ....</b>	<b>129</b>
10.6.1 Conclusiones .....	129
10.6.2 Recomendaciones.....	131
<b>10.7 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a seguimiento y evaluación del PDM. ....</b>	<b>133</b>
10.7.1 Conclusiones . ....	133
10.7.2 Recomendaciones.....	134
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 1. Lista de Planes Anuales operativos (PAO) identificados según Región, cantón y/o distrito.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 2. Listado de personas funcionarias municipales que proporcionan información sobre el desarrollo de PCDHL, PDM. ....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO 3. Boleta de entrevista a personas funcionarias municipalidades. ....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO 4. Sistematización de entrevistas a informantes clave, por cantón. (Documento Excel adjunto).....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO 5. Matriz general cualitativa de los Planes de Desarrollo Humano Local (Documento Excel adjunto) .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO 6. Matriz general cuantitativa de Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local, PCDHL.....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO 7. Participación comunitaria y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL.....</b>	<b>160</b>
1. Región Brunca: .....	160

1.1	Golfito.....	160
1.2	Pérez Zeledón.....	160
2.	Región Central.....	162
2.1	Acosta.....	162
2.2	Barva.....	162
2.3	Cartago.....	163
2.4	Palmares.....	164
2.5	Santa Ana.....	165
2.6	Tarrazú.....	165
2.7	Valverde Vega.....	165
3.	Región Chorotega.....	166
3.1	Carrillo.....	166
3.2	Liberia.....	166
4.	Región Huetar Caribe.....	167
4.1	Limón.....	167
4.1	Talamanca.....	167
5.	Región Huetar Norte.....	168
5.1	Guatuso.....	168
5.2	Los Chiles.....	169
6.	Región Pacífico Central.....	169
6.1	Orotina.....	169
6.2	Quepos (anteriormente Aguirre).....	170
6.3	Distrito de Cóbano.....	171
6.4	Distrito de Lepanto.....	171
6.5	Distrito de Paquera.....	172
	<b>ANEXO 8. Matriz general cuantitativa de Planes de Desarrollo Municipal, PDM.....</b>	<b>174</b>
	<b>ANEXO 9. Matriz general cualitativa de los Planes de Desarrollo Municipal.....</b>	<b>177</b>
	<b>ANEXO 10. Análisis de Planes Anuales Operativos (PAO) por cantón.....</b>	<b>177</b>
	<b>ANEXO 11. Enfoques, temas y subtemas de los PDM según cantón o distrito.....</b>	<b>178</b>
	<b>ANEXO 12. Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM.....</b>	<b>194</b>
	Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Golfito 2019-2023.....	194
	Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Acosta 2010-2015.....	197
	Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Tarrazú 2016-2021.....	199

<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Turrialba 2016-2021.....</b>	<b>202</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de La Cruz 2017-2021.....</b>	<b>205</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Pococí 2017-2022.....</b>	<b>207</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Talamanca 2015-2019.....</b>	<b>210</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Guatuso 2018-2022.....</b>	<b>214</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Los Chiles 2018-2022.....</b>	<b>216</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Orotina 2016-2020.....</b>	<b>218</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Quepos 2018-2023.....</b>	<b>220</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Lepanto 2011-2015.....</b>	<b>228</b>
<b>Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Paquera 2011-2015.....</b>	<b>230</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1. Listado de cantones y distritos incluidos en la investigación. ....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2. Características y contenidos de PCDHL, PDM y PAO. ....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 3. Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). ....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4. Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Tipologías de análisis. ....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5. Plan Anual Operativo, relación con PDM. Datos según por cantón y año .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 6. Componentes de PCDHL. Resumen de 17 cantones y 3 distritos. ....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 7. Número de participantes y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 8. Componentes de PDM. Resumen de 14 cantones y distritos .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 9. Componentes de PDM. Puntaje de cumplimiento de 14 cantones y distritos. ....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 10. Valoración de metas e indicadores. PDM. ....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 11. Seguimiento y evaluación de PCDHL y PDM. ....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 12. Valoraciones generales sobre los POA analizados por cantón. ....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 14. Resumen de resultados de la evaluación del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2021, Cantón de Tarrazú, al 2018 .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 15. Uso de PCDHL y PDM. Por cantón .....</b>	<b>105</b>

## Siglas y Acrónimos

Concejos Cantonales de Coordinación Internacional	CCCI
Equipo de Gestión Local	EGL
Instituto de Desarrollo Agrario	IDA
Instituto de Fomento Municipal	IFAM
Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local	IFCMDL
Instituto Nacional de Estadística y Censos	INEC
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica	MIDEPLAN
Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local	PCDHL
Plan de Desarrollo Municipal	PDM
Plan Estratégico Municipal	PEM
Planes Anuales Operativos	PAO
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	PNUD
Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización	FOMUDE
Universidad Estatal a Distancia	UNED

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) es la instancia que lidera la oferta formal y no formal de la universidad para el desarrollo integral y participativo territorial. Con garantía de calidad y equidad de oportunidades educativas busca el fortalecimiento de actores y agentes en sus procesos de gestión comunal y prioritariamente municipal en los ámbitos locales y regionales.

Para lograr con el cumplimiento de los objetivos del marco normativo institucional del IFCMDL se elabora en el 2014 un Plan Estratégico 2015-2021 que se divide en cuatro ejes estratégicos: Gobernanza y Participación Ciudadana, Planificación para el Desarrollo, Gestión del Talento Humano y Financiación para el Desarrollo Territorial.

Estos ejes de trabajo, derivados del enfoque de gestión política territorial, orientan los procesos de formación y capacitación que procuran el fomento de redes de gobernanza democrática en los territorios. Uno de los pilares en estas redes son los gobiernos locales, llamados a generar mecanismos e instrumentos de trabajo con los distintos actores locales y la ciudadanía.

Mediante ejercicios de planificación estratégica los gobiernos locales elaboran distintos instrumentos, en los cuales participan en mayor o menor grado los actores locales y ciudadanía en general, fomentándose así, espacios de gobernanza territorial.

Dos de esos instrumentos que resultan pertinentes para la gobernanza territorial, son el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL) que tiene una vigencia de 10 años y define prioridades de desarrollo para los cantones. El otro es el plan a mediano plazo que, según el Código Municipal, se constituye en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM)<sup>1</sup> el cual se define para un periodo de cuatro años, recupera los contenidos del programa de gobierno del alcalde o

<sup>1</sup> La contraloría General de La República ha homologado en la práctica el Plan Estratégico Municipal (PEM) con el Plan de Desarrollo Municipal. Sin embargo, como se verá en el desarrollo de la presente investigación, el proceso de elaboración de los PDM en el periodo 2008-2012 no necesariamente cumple con lo estipulado en el Código Municipal, en especial en cuanto a la articulación con el programa de gobierno de la alcaldía.



alcaldesa electa, las prioridades establecidas por el Concejo Municipal y se espera incorpore las estrategias de desarrollo formuladas en el PCDHL.

El presente estudio busca establecer en qué medida estos instrumentos de planificación han contribuido a orientar la gestión municipal y la articulación institucional, así como el nivel de logro o avance en las metas propuestas y el impulso a la participación ciudadana en los procesos de definición de política, su seguimiento y evaluación.

La investigación analiza los PCDHL y PDM de una muestra definida por el IFCMDL de 20 cantones y tres distritos, lo cual permite comparar los procesos de planificación de cada cantón y determinar el grado de aporte de estos instrumentos a la gobernanza territorial, con el propósito de orientar las acciones educativas relacionadas con el tema. En la siguiente tabla se presenta el listado de cantones incluidos.

*Tabla 1. Listado de cantones y distritos incluidos en la investigación.*

Región	Cantón	Distrito	PCDHL	Periodo de vigencia	PDM	Periodo de vigencia
Brunca	Golfito		X	2013-2023	X	2019-2023
	Pérez Zeledón		X	2010-2020		
Central	Acosta		X	2010 - 2020	X	2010-2015
	Barva		X	2010 - 2020		
	Cartago	X	2010 - 2020			
	Palmares	X	2016-2026			

Región	Cantón	Distrito	PCDHL	Periodo de vigencia	PDM	Periodo de vigencia
	Santa Ana		X	2010-2020		
	Tarrazú		X	2010-2020	X	2016-2021
	Turrialba				X	2016-2021
	Valverde Vega (Sarchí)		X	2010-2020		
Chorotega	Carrillo		X	2010-2020		
	Liberia		X	2011-2020		
	La Cruz				X	2016-2021
Huetar Caribe	Pococí				X	2017-2022
	Limón <sup>2</sup>		X	2010-2020		
	Talamanca		X	2014-2024	X	2015-2019
Huetar Norte	Guatuso	X	2013-2023	X	2018-2022	

<sup>2</sup> La municipalidad de Limón cuenta también con un Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2016-2026”, pues se indica que : “Si bien el actual PDHC se encuentra aún vigente; lo cierto es que al actualizarse el “Plan Estratégico Municipal” y el “Plan de Ordenamiento Territorial” surge la inminente necesidad de ajustar las metas, actividades y diagnósticos cantonales; a las nuevas realidades del cantón” (Municipalidad de Limón , S.F). Sin embargo, para el presente estudio se analizará el PCDHL vigente.

Región	Cantón	Distrito	PCDHL	Periodo de vigencia	PDM	Periodo de vigencia
	Los Chiles		X	2013-2023	X	2018-2022
Pacífico Central	Orotina		X	2010-2020	X	2016-2020
	Quepos		X	2010-2020	X	2018-2023
		Cóbano	X	2010 - 2020	X	2019-2023
		Lepanto	X	2010 - 2020	X	2011-2015
		Paquera	X	2010 - 2020	X	2011-2015

Fuente: *Elaboración propia.*

El documento inicia con el planteamiento del problema y objetivos de investigación. Posteriormente describe el marco conceptual y metodológico que define las bases que orientan el proceso de identificación, recolección y análisis de la información. La sección de análisis de los PCDHL y PDM se organiza a partir de cuatro capítulos:

- Componentes y orientaciones de los instrumentos de planificación municipal.
- Políticas, proyectos y/o acciones contenidos en los instrumentos de planificación municipal.
- Viabilidad de logro de las metas e indicadores propuestos.
- Conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio.

En los anexos se adjunta el listado de Planes Anuales Operativos (PAO) identificados para analizar de acuerdo con lo establecido en la metodología (Anexo 1); el listado de personas funcionarias municipales entrevistadas (Anexo 2); la boleta de entrevista utilizada (Anexo 3); la sistematización de las entrevistas realizadas (Anexo 4); la matriz general cualitativa de los Planes de Desarrollo

Humano Local, (Anexo5); la Matriz general cuantitativa de Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (Anexo6); el detalle de la participación comunitaria y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL (Anexo 7); la matriz general cuantitativa de Planes de Desarrollo Municipal, PDM (Anexo 8), la matriz general cualitativa de los Planes de Desarrollo Municipal(Anexo 9), el análisis de Planes Anuales Operativos (PAO) por cantón (Anexo 10), los enfoque, temas y subtemas de los PDM según cantón o distrito (Anexo 11) y los objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM (Anexo 12).

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El régimen municipal costarricense ha experimentado una serie de cambios en años recientes relacionados con la capacidad de las organizaciones municipales de decidir sobre sus políticas públicas. De esta forma, actuales reformas al sector municipal le han otorgado paulatinamente mayor autonomía, responsabilidades y capacidad de toma de decisiones sobre las políticas públicas que se desarrollan dentro de determinado cantón, en las cuales se promueve un mayor entendimiento entre ciudadanos y autoridades locales, tanto para el control como para la validación de estas iniciativas (Monge, Sin Fecha).

En ese marco, el IFCMDL se dirige a coadyuvar en la instrumentalización de la gestión municipal a partir del enfoque de gestión política territorial, el cual postula que la planificación municipal constituye un ámbito de construcción de las bases para el ejercicio de una gestión política de los territorios, en tanto ésta incorpore en sus contenidos como en sus mecanismos de construcción, los requerimientos del desarrollo territorial (Jiménez, 2017).

La gestión del desarrollo territorial requiere, necesariamente, el establecer un sistema de planificación local, cuya conducción corresponde al gobierno municipal. Este sistema establecerá las aspiraciones de futuro de una colectividad a partir de un proceso participativo, centrado en la negociación y en la concertación entre actores diversos, tanto públicos como privados. (Sanchez, 2015). La elaboración de instrumentos de planificación en el ámbito municipal es, por lo tanto, un medio para que los actores interactúen con la municipalidad y definan conjuntamente el rumbo del cantón. En este proceso, se articulan la expresión de necesidades, propuestas y expectativas de las y los pobladores del territorio, con el conocimiento técnico y experiencia administrativa de funcionarios y funcionarias municipales.

Para que exista una adecuada coherencia en las actuaciones de los gobiernos locales, los instrumentos de planificación deben articularse en la forma de un “sistema”, asegurando una relación de interdependencia entre todos ellos. En el contexto actual de nuestro país, el sistema de planificación municipal está conformado principalmente por tres planes: Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL), instrumento de planificación participativa, a 10 años; el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), con una visión a 4 años, y Plan Anual Operativo (PAO), (Jiménez,

2017),<sup>3</sup> cuyas características se ampliarán en mayor detalle en la sección correspondiente a la metodología.

A este respecto el IFCMDL, en concordancia con su Plan Estratégico 2015-2021, apoya a los municipios para que cuenten con metodologías y herramientas e implementen planificación estratégica de desarrollo humano de manera participativa, articulada con lineamientos nacionales, regionales y sectoriales.

El estudio de la contribución de los PCDHL y PDM a la gestión territorial en las municipalidades y concejos municipales de distrito incluidos en la presente investigación, permitirá al IFCMDL definir con claridad propuestas para el fortalecimiento de los procesos de elaboración, desarrollo, seguimiento y evaluación de estos planes, las cuales luego serán parte de las políticas municipales y de la mediación entre las municipalidades y la ciudadanía. En este sentido, la pregunta de investigación se orienta a:

**¿En qué medida los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y los Planes de Desarrollo Municipal (PDM), han contribuido a orientar la gestión municipal, la articulación institucional y la participación ciudadana, así como el seguimiento y evaluación del nivel de logro o avance en las metas propuestas?**

<sup>3</sup> Se cuenta con normas adicionales para la planificación de aspectos específicos, como Plan Vial Quinquenal, que orienta la aplicación de los recursos para la gestión de la red vial cantonal, Plan de Atención de Emergencias, Plan de Manejo de Residuos Sólidos, entre otros.

## 2. OBJETIVOS.

La investigación se dirige a establecer en qué medida los instrumentos de planificación PCDHL y PDM han contribuido a orientar la gestión municipal y la articulación interinstitucional, para ello se establecen los siguientes objetivos:

### **Objetivo General:**

Analizar el contenido y uso de 20 planes cantonales de desarrollo humano local y los planes de desarrollo municipal actuales de los cantones y distritos definidos por el Instituto como prioritarios para determinar el grado de aporte de estos instrumentos a la gobernanza territorial, con el propósito de orientar las acciones educativas relacionadas con el tema.

### **Objetivos Específicos:**

- Categorizar la estructura de los instrumentos de planificación municipal en estudio para determinar sus componentes y orientaciones.
- Caracterizar las políticas, proyectos y/o acciones contenidos en los instrumentos de planificación municipal a partir de las temáticas e instituciones competentes de gestionarlas en conjunto con los gobiernos locales.
- Establecer el grado de viabilidad de logro de las metas e indicadores propuestos en dichos planes.
- Establecer el grado de conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio.
- Determinar el grado de avance de la ejecución de las propuestas, proyectos y/o acciones contenidas en los instrumentos de planificación en estudio.

### 3. MARCO TEÓRICO -CONCEPTUAL.

*“La acción del Instituto se centra en el fortalecimiento de la gestión sociopolítica del desarrollo territorial, mediante el desarrollo de capacidades en cuatro ejes: gobernanza territorial y participación comunitaria, planificación territorial, gestión del talento humano y políticas de gestión financiera para el desarrollo territorial. Desde esta estrategia, el Instituto procura aportar al desarrollo humano del territorio, concebido desde la integralidad y articulación de los aspectos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales” (UNED, 2014)*

El enfoque de Desarrollo Territorial surge a finales de la década de 1970 y “(...) subraya la importancia del territorio como unidad de análisis, superando la habitual aproximación sectorial de la economía. De este modo, el territorio no es únicamente un espacio geográfico determinado, sino un “lugar de vida” cuyos rasgos e instituciones sociales, culturales y políticos desempeñan un papel trascendental en el diseño de las estrategias de desarrollo local endógeno... (León, 2016). En consecuencia, representa una aproximación a la realidad de “lo local” que reconoce la existencia de elementos geográficos, económicos, culturales, instituciones, entre otros que, por una parte, establecen patrones de identidad y convivencia entre las y los pobladores, pero también definen organizaciones, instituciones y condiciones particulares que deben ser consideradas en los procesos de planificación del desarrollo que definen las relaciones entre lo nacional, lo regional y local.

En Costa Rica, este enfoque se evidencia en la ley 9036<sup>4</sup> de marzo del 2012 que define el desarrollo rural territorial como “...el proceso de cambio integral en materia económica, social, cultural e institucional, impulsado en un territorio rural, con la participación concertada y organizada de todos los actores sociales existentes en dicho territorio, orientado a la búsqueda de la competitividad, la equidad, el bienestar y la cohesión e identidad social de sus pobladores. Esta definición es explícita en cuanto a las características de multidimensionalidad, multisectorialidad, participación e inclusión que deben acompañar a un proceso de desarrollo en un territorio rural”. (León, 2016).

<sup>4</sup> Ley 9036 Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y Crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural, publicada en La Gaceta No 103 del 29 de mayo del 2012.



Por su parte, el desarrollo local se ha relacionado en el contexto latinoamericano con procesos de organización comunitaria y civil dirigidos al logro de reivindicaciones sociales en temas como derechos humanos, medio ambiente, acceso al agua potable y vivienda, entre otros. Esta amplitud de elementos y procesos contenidos en dicho término, han resultado en numerosas definiciones relacionadas con al mejoramiento del medio y de la sociedad en una escala local-territorial y el impulso al desarrollo endógeno, la auto organización y el bienestar social, entre otros. Al respecto Di Pietro (citado por Madrigal & Lathop, 2018) indica los siguientes aspectos que sobresalen en estas definiciones:

- **El factor humano:** al centrarse en el progreso material y espiritual de la persona y la comunidad.
- **Multidimensional:** supone la cooperación de distintos actores y la conciliación de diversos intereses en una comunidad, municipio o región.
- **Integrado:** articula las políticas y programas verticales y sectoriales desde una visión territorial.
- **Sustentable:** mediante la movilización de los recursos locales.
- **Institucionalizado:** establece reglas de juego, normas, y patrones de conducta locales.
- **Participativo:** intervienen activamente agentes públicos, organizaciones intermedias y de base y empresas.
- **Identitario:** se estructura a partir de la identidad colectiva de la comunidad, municipio o grupo de municipios e instituciones propias.
- **Territorial:** se despliega en un espacio que opera como unidad de intervención. Para el caso que interesa en esta investigación el cantón.

En consecuencia, el desarrollo local como concepto remite a la compleja relación de estos elementos, por lo que es necesario comprenderlo a partir de la interrelación entre las estructuras formales de toma de decisiones en el territorio (gobierno local e instituciones públicas para el caso de la presente investigación), organizaciones que representan a actores locales (tanto comunitarios, como empresariales y de otro tipo), pobladores organizados y no organizados, así como las características económicas, culturales, sociales, étnicas, ambientales, políticas y otras que definen la identidad de un espacio local determinado. Esto sin olvidar las dinámicas de relación entre actores políticos, económicos y sociales que terminan definiendo los procesos de

elaboración y aplicación de instrumentos formales (reglamentos, políticas locales, acciones de planificación).

De esta forma, el desarrollo local se encuentra inevitablemente ligado a las formas de gestión administrativa y política en la localidad, aspecto en el que el IFCMDL apuesta por un enfoque de gestión sociopolítica territorial que integre a los munícipes como tomadores de decisión mediante la participación ciudadana y la capacidad de organización e incidencia política, por lo que gestión política es definida como "... la conducción de procesos que se suscitan en un territorio, mediante espacios de participación democrática de todos los actores, que se sustentan y recuperan las prácticas, capacidades y recursos de las poblaciones que habitan un territorio, incorporando las particularidades socio-culturales e identitarias de lo local, para impulsar la construcción socio-institucional denominada desarrollo, para procurar calidad de vida a sus habitantes" (UNED-IFCMDL, 2018).

Para el caso que interesa en la presente investigación, la gestión política del desarrollo territorial necesariamente incluye al gobierno local como instancia de elección democrática y representativa, la cual tiene entre sus múltiples finalidades dar respuesta a las necesidades de la localidad, así como prestar los servicios públicos que le competen, en un marco de constante articulación política entre las demandas de la ciudadanía y el uso responsable en la gestión del territorio. En consecuencia, el gobierno local constituye un actor fundamental para la implementación de los modelos de cohesión social, cohesión territorial y cohesión económica, pues al ser la base del sistema político se constituyen por excelencia en la expresión del Estado en el territorio. En función del marco competencial determinado por los marcos jurídicos e institucionales, y el segundo de ellos por las prácticas políticas de interlocución democráticas dadas entre los actores públicos y privados (Vargas J.-P. , 2011).

Por otra parte, implica también el fortalecimiento de la capacidad de incidencia política de actores locales, por medio de procesos de elaboración, articulación y gestión de propuestas que integren los aportes de las y los habitantes del cantón e impulsen su participación en la gestión local y procesos de toma de decisiones.

Lo anterior, se corresponde con el enfoque de gobernanza, entendida como una práctica cooperativa entre instituciones de gobierno, privadas, actores organizados de la sociedad civil y pobladores y pobladoras en general colaboran en el diseño e implementación de instrumentos de planificación que permitan impulsar proyectos dirigidos al desarrollo local en temas sociales,

económicos, ambientales, culturales, entre otros (Vargas J.-P. , 2011). Dicha gobernanza, de acuerdo con este autor, necesariamente requiere de una serie de elementos que garanticen su carácter democrático y participativo:

- Distribución de funciones y responsabilidades entre gobierno local, instituciones públicas, organizaciones privadas y pobladores que permitan un equilibrado aporte de cada participante en las distintas etapas de elaboración, gestión, seguimiento y evaluación de los planes de planificación.
- Mecanismos de consulta y participación que posibiliten el aporte tanto de grupos organizados, como de pobladores en general.
- Compromiso de autoridades del gobierno local, representantes institucionales y actores de la sociedad civil, para apoyar y ejecutar las distintas etapas de elaboración, gestión, seguimiento y evaluación de los planes de planificación. (Madrigal & Lathop, 2018)

En el proceso de gobernanza las municipalidades ejercen un rol protagónico y fundamental debido a su proximidad a los ciudadanos en su territorio y las funciones establecidas en la normativa nacional. Adicionalmente, la participación ciudadana es un elemento fundamental en los procesos de gestión local del desarrollo y la gobernanza, al comprender el conjunto de actos y actitudes dirigidas a influir de manera en la toma de decisiones a nivel de los órganos municipales.

De esta forma, en el contexto de planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación de procesos de desarrollo territorial y local, la participación ciudadana es la posibilidad real de las personas de formular iniciativas, influir en la toma de decisiones del territorio-localidad donde habita y pedir cuentas sobre los asuntos relacionados con el desarrollo, en virtud de que los resultados de esos procesos tendrán incidencia sobre su vida cotidiana y sobre el ejercicio de sus derechos.

La planificación estratégica territorial<sup>5</sup>, es una oportunidad para la participación y el ejercicio de la ciudadanía activa, al propiciar la concertación entre los distintos actores locales en una agenda de desarrollo tanto económica, como social y cultural, apoyada en un conjunto de herramientas, particularmente orientadas al diálogo y la negociación en todos los ciclos de la planificación, a saber: formulación, programación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación (Sanchez, 2015).

<sup>5</sup> Tal como ha sido definido a partir de la práctica del IFCMDL.

En consecuencia, los procesos participativos de planificación del desarrollo local conllevan, la movilización y articulación de actores (personas individuales, agrupaciones o instituciones), distribuidos en el territorio y quienes tienen un nivel de incidencia en la formación de opinión o en la acción local, así como conocimiento cercano de las prioridades y necesidades de las y los pobladores, funcionarios y funcionarias públicos y representantes de entidades privadas, por lo que resulta de especial importancia garantizar la identificación y convocatoria de actores. En consecuencia, se debe garantizar que el proceso de planificación convoque e integre la más completa representación posible de actores.

Partiendo de los aspectos mencionados anteriormente, es claro que la gobernanza del desarrollo territorial requiere de herramientas de planificación definidas formalmente y coordinadas desde el gobierno municipal, en las cuales se establecen las aspiraciones de una colectividad a partir de un proceso participativo, centrado en la negociación y en la concertación entre actores diversos, tanto públicos como privados.

A este respecto, y de acuerdo con el ordenamiento jurídico costarricense que rige el proceso de planificación del desarrollo municipal, se cuenta con los siguientes instrumentos<sup>6</sup> que permiten a las municipalidades planificar para el largo, mediano y corto plazo, el desarrollo de sus territorios: Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL), Plan de Desarrollo Municipal (PDM), y Plan Anual Operativo (PAO).

<sup>6</sup> Otros instrumentos de planificación local que no son objeto de este estudio, pero no por ello son menos relevantes son los planes de ordenamiento territorial (planes reguladores / POT), plan quinquenal de conservación y desarrollo de la red vial cantonal (Ley 8114), el plan de gestión de residuos sólidos municipales (Ley 8839) y el plan de gestión ambiental, el plan cantonal de emergencia (Ley 8884)" (Jiménez, 2017).

Tabla 2. Características y contenidos de PCDHL, PDM y PAO.

	<b>PCDHL</b>	<b>PDM</b>	<b>PAO</b>
<b>Periodo de vigencia</b>	<b>10 años</b>	<b>4 años</b>	<b>1 año</b>
<b>Características</b>	<p>-Instrumento de planificación participativa construido a partir del aporte ciudadano desde una perspectiva integral y de largo plazo, que demarca la ruta del desarrollo para el municipio.</p> <p>-Establece la visión, misión, principios, valores, políticas y líneas estratégicas de acción para el desarrollo humano local del cantón.</p>	<p>-Instrumento de planificación del gobierno local.</p> <p>-Orienta la gestión municipal en concordancia o alineamiento con el PCDHL.</p> <p>-Se formula a partir del plan de gobierno que presenta el alcalde electo, e incorpora las prioridades establecidas por el concejo municipal y las propuestas presentadas por los concejos de distrito.</p> <p>-Lo elabora el equipo técnico municipal y es presentado por el alcalde para su aprobación por el concejo municipal.</p> <p>- Es requisito que esté vigente para que la Contraloría apruebe el presupuesto anual.</p>	<p>-Formulado en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, según corresponda, en el que se concreta la política de la entidad por medio de la definición de objetivos, metas, indicadores y acciones que se deberán ejecutar durante el periodo.</p> <p>- Se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables de los programas de ese plan.</p>
<b>Resumen de contenidos</b>	<p>-Perfil cantonal</p> <p>-Visión, misión, principios, valores, políticas</p> <p>-Objetivos y líneas de acción</p>	<p>-Diagnóstico Institucional</p> <p>-Análisis Pest</p>	<p>-Marco General</p> <p>-Matriz de Desempeño Programático</p>

	<p>por áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de coordinación interinstitucional</li> <li>-Matriz de evaluación de impactos esperados del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis FODA</li> <li>-Políticas institucionales por área estratégica</li> <li>-Objetivos estratégicos y específicos por área de interés</li> <li>-Principales programas y subprogramas y proyectos.</li> <li>-Mecanismos de participación ciudadana</li> <li>-Coordinación Interinstitucional</li> <li>-Seguimiento y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Matriz para evaluar el cumplimiento de las metas propuestas en el POA.</li> </ul>
--	---	---	---

**Fuente:** *Elaboración propia.*

## 4. METODOLOGÍA.

El análisis de los instrumentos de planificación PCDHL y PDM se realizará a partir de un enfoque cualitativo que inicia con el análisis de la estructura y contenido de los documentos de planificación de los cantones y distritos incluidos en la investigación, así como de consultas a personas funcionarias municipales relacionadas con el desarrollo o gestión de dichos planes. En este sentido, se establecen las pautas de sistematización, análisis y valoración de los documentos, así como los elementos clave que deben consultarse, y la forma de realizar esta consulta, a las distintas personas que serán consultadas.

Para el análisis de los instrumentos de planificación de la presente investigación se aplica la metodología de análisis de contenido, su propósito básico es la identificación de determinados elementos componentes de los documentos escritos y su clasificación bajo la forma de variables y categorías para la explicación de fenómenos sociales bajo investigación (Fernández, 2002).

En este marco se determinan las siguientes líneas de análisis para el contenido y uso de los planes de desarrollo:

- Categorización de las políticas, proyectos y/o acciones contenidos en dichos planes.
- Definición de la articulación de los planes con otros instrumentos de planificación y presupuesto municipal.
- Valoración de la participación ciudadana en la elaboración, seguimiento y evaluación de los planes.
- Determinar el grado de avance de la ejecución de las propuestas, proyectos y/o acciones.
- Identificar las acciones de seguimiento y evaluación de los planes definidas y desarrolladas en cada cantón y distrito prioritarios.
- Establecer sí se han realizado modificaciones formales o informales a los planes y las causas de dichas modificaciones.
- Valoración del Grado de viabilidad del logro de las metas e indicadores.

- Establecer el grado de conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio, así como la utilidad percibida de dichos instrumentos por representantes del gobierno local, otras instituciones y representantes de organizaciones comunitarias.

Con el fin de desarrollar dichas líneas de investigación, se utilizaron dos acercamientos metodológicos:

- a) Análisis de los documentos de PCDHL y PDM de los cantones y distritos prioritarios incluidos en el estudio, en cuanto a sus contenidos y su articulación con el PAO (Plan Operativo Anual) de la municipalidad. Se aplica la metodología del análisis de contenido, por la cual se elaboran unidades de análisis que permiten identificar líneas comunes o divergentes entre los instrumentos de planificación de los distintos cantones y distritos.
- b) Consulta a personas funcionarias de las municipalidades incluidas en la investigación (Ver Anexo 2). Se realizaron entrevistas presenciales o telefónicas a personas funcionarias municipales a partir de una boleta de entrevista semiestructurada (Ver Anexo 3).

Adicionalmente se consultaron documentos de evaluación elaborados por personal de municipios, cuando estos se encontraron disponibles.

La presentación del análisis de datos sobre PCDHL y PDM se efectúa a partir de las siguientes secciones:

- **Componentes y orientaciones de los instrumentos de planificación municipal.** Se utilizan los resultados del análisis de contenido de los documentos de PCDHL y PDM.
- **Políticas, proyectos y/o acciones contenidos en los instrumentos de planificación.** Se utilizan los resultados del análisis de contenido de los documentos de PCDHL y PDM.
- **Viabilidad de logro de las metas e indicadores propuestos.** La estimación de esta viabilidad se define a partir de los resultados de las entrevistas a personas funcionarias municipales.
- **Avance de la ejecución de las propuestas, proyectos y/o acciones contenidas en los instrumentos de planificación.** La valoración de la articulación de los documentos de PDM y PAO municipales (Ver en Anexo 1 la lista de PAO a considerar), permitirá establecer el grado de avance, además de las entrevistas a personas funcionarias municipales.



- **Conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio.** Se utiliza la información obtenida de las entrevistas a personas funcionarias municipales, así como, en el caso que existan, documentos municipales de evaluación.

#### 4.1. Análisis de los componentes y orientaciones de los instrumentos de planificación municipal: políticas, proyectos y/o acciones contenidos en los instrumentos de planificación municipal

Como se ha descrito anteriormente, el análisis de los instrumentos tiene como propósito la identificación de elementos componentes de los documentos de planificación y su clasificación bajo la forma de variables y categorías para la explicación de fenómenos sociales bajo investigación.

Estas unidades de análisis permiten en una primera instancia trazar e identificar líneas comunes y divergentes entre los PCDHL y PDM de cantones y distritos. En segundo lugar, facilitan el profundizar en los componentes particulares en cada documento de las unidades de análisis de acuerdo con las especificidades cantonales, así como elementos compartidos. En un tercer momento identifican los elementos de estos documentos de planificación que son incorporados en los POA de las distintas municipalidades.

En este sentido, el análisis de contenido a desarrollar es principalmente un análisis estructural (Fernández, 2002), en el cual interesa establecer los elementos que componen los distintos textos analizados, y su concordancia con otros documentos.

#### 4.1.1 Definición de tipologías y categorías.

El análisis parte de la definición de tipologías y categorías de análisis a partir de la estructura de PDHL, PDM y correspondencia de los planes desarrollados en cada cantón y distrito. A este respecto las Tablas 3 y 4 establecen las tipologías de análisis de los documentos de PCDHL y PDM, esto es los elementos que identificar en los instrumentos desarrollados en cada cantón y distrito.

**Tabla 3. Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL).  
Tipologías de análisis.**

TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS	CONCEPTUALIZACIÓN
Estructura del documento	Contenidos desarrollados en el documento de PCDHL en sus distintas secciones.
Marco legal	Identificación de leyes, decretos o normativa que orienta el PCDHL.
Orientaciones conceptuales	Marco conceptual y teórico que define y orienta el PCDHL.
Metodología	Conjunto de acciones ejecutadas para la elaboración del PCDHL.
Metodología: participación ciudadana	Acciones de participación ciudadana incluidas.
Contexto cantonal	Información cantonal que permita ver el estado de la situación actual de la comunidad.
Visión	Perfila la orientación del cambio al que se aspira en un futuro a la que se desea llegar (mínimo de 10 años).
Misión	Declaración de propósitos que distingue a un Cantón de otro. Es un compendio de la identidad del Cantón, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.
Principios / valores	Es una lista de elementos que permiten determinar el valor humano existente en el cantón y es un aspecto de actitud que proyectan los habitantes del cantón.

TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS	CONCEPTUALIZACIÓN
<p>Políticas Cantonales por áreas estratégicas de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo social</li> <li>• Educación</li> <li>• Participación ciudadana</li> <li>• Salud</li> <li>• Seguridad Humana</li> <li>• Cultura</li> <li>• Desarrollo Económico</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</li> </ul>	<p>Son orientaciones estratégicas generales que buscan desarrollar una acción convergente y surgida del diálogo y acuerdo entre actores involucrados en los fines y funciones municipales.</p>
<p>Objetivos estratégicos por áreas estratégicas de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo social</li> <li>• Educación</li> <li>• Participación ciudadana</li> <li>• Salud</li> <li>• Seguridad Humana</li> <li>• Cultura</li> <li>• Desarrollo Económico</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</li> </ul>	<p>Expresan el cambio perseguido con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas a partir de las expectativas que se encuentran expresadas en la visión.</p>
<p>Líneas de acción por áreas estratégicas de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo social</li> </ul>	<p>Son iniciativas, ideas concretas, alternativas que la comunidad, organizaciones y las instituciones presentes en el cantón definen como prioritarias. A partir de ellas se determina qué cambios se pretende lograr y a quiénes beneficiarán. Permite pensar y organizar</p>

TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS	CONCEPTUALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Participación ciudadana</li> <li>• Salud</li> <li>• Seguridad Humana</li> <li>• Cultura</li> <li>• Desarrollo Económico</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</li> </ul>	<p>las actividades para lograrlo, quiénes las desarrollarán, qué recursos y cuánto tiempo requieren.</p>
Factores claves de éxito	Identificación de condiciones indispensables para la implementación exitosa de las acciones incluidas en el PCDHL.
Matriz de resultados e impactos esperados	Ligados directamente a objetivos y líneas de acción, definen los resultados a corto (efectos) y largo (impactos) plazo.
Agendas distritales de desarrollo Humano	A partir de las líneas de acción del PCDHL, se identifican y seleccionan acciones prioritarias en los distritos del cantón.
Indicadores	Los indicadores muestran lo que se ha logrado o no, muestran el cambio generado por un agente que realiza una acción; permiten un acercamiento para valorar si una institución, en este caso una Municipalidad, está atendiendo su estrategia si: cumple sus programas y proyectos, sus objetivos y su misión; en última instancia, si responde a las expectativas de sus munícipes.
Seguimiento	El seguimiento hace posible monitorear las acciones, tiempos y productos establecidos para la ejecución del plan.
Evaluación	Se proponen sistemas de evaluación municipales que resulten adecuados para valorar la capacidad de los gobiernos locales de animar y direccionar las estrategias para el desarrollo humano local expresadas en los planes de largo y mediano plazo (PCDHL y PEM).

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de, Sánchez, Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, No. 2: Formulación participativa de los planes para el Desarrollo Humano Local: Plan cantonal de Desarrollo*

*Humano Local (PCDHL) y Plan Estratégico Municipal (PEM), 2015; Sánchez, Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, No. 4: Seguimiento y evaluación: en el proceso de planificación del Desarrollo Humano Local, 2015.*

*Tabla 4. Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Tipologías de análisis.*

TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS	CONCEPTUALIZACIÓN
Presentación	Breve contextualización y definición de qué es el Plan de Desarrollo, como se relaciona con el sistema de planificación municipal de largo, mediano y corto plazo. Se explica la metodología seguida y se visibilizan los actores que participaron y si corresponde los compromisos asumidos en la formulación de la estrategia institucional.
Diagnóstico institucional	Diagnóstico detallado, integral y actualizado del contexto físico, económico, social, ambiental, financiero, administrativo, cultural y político de la municipalidad.
Marco filosófico	En el cual se determina misión, visión y valores.
Estrategia institucional (estructura base del plan)	Definición del marco estratégico institucional (estrategias).
	Objetivo general del plan.
	Identificación de áreas, ejes o dimensiones estratégicas.
	Formulación de políticas institucionales por área estratégica.
	Formulación de objetivos estratégicos por área de interés.
	Formulación de objetivos específicos que responden a los objetivos estratégicos definidos.
Instrumentos de seguimiento y evaluación	Definición de metas, indicadores y métodos de cálculo.
	Establecimiento de responsables, medios de verificación y supuestos o condiciones de éxito.
	Estructura y/o mecanismos de ejecución, seguimiento y evaluación general.

TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS	CONCEPTUALIZACIÓN
Plan de inversiones mediano y corto plazo.	Debe contener las proyecciones de recursos financieros disponibles para su ejecución, la descripción de los principales programas y subprogramas y proyectos con elementos de su costo y financiamiento, los presupuestos plurianuales y los mecanismos de ejecución. Lo anterior con el propósito de que el plan sea viable en términos de que esté respaldado por la identificación de los recursos disponibles para la financiación de sus proyectos.

**Fuente:** elaboración propia a partir de Jiménez (2017). *Guía para elaborar el Plan de Desarrollo Municipal (versión borrador)*, Universidad Estatal a Distancia, Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, San José, CR, Sin Fecha.

#### 4.1.2 Identificación de actores locales participantes en la elaboración de PCDHL.

Dada la importancia que el proceso de elaboración de PCDHL convoque e integre la más completa representación posible de actores, se analizará la participación de actores comunitarios en el proceso, tanto en el Equipo de Gestión Local (EGL), como en talleres y otras actividades. Al respecto es importante señalar que la metodología utilizada para la elaboración de PCDHL en el periodo 2008 a 2012 en el marco del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica”, establece los EGL como un equipo voluntario e intersectorial, el cual apoyaría al equipo responsable de elaborar el PCDHL en las acciones de consulta, definición de contenidos y presentación del documento final a las autoridades municipales (Sanchez, 2015).

El equipo EGL está integrado –en su primera fase– por personas funcionarias municipales a quienes los designan las autoridades y los integrantes de los Concejos de Distrito Ampliado. Para su identificación, se recurrirá a la información incluida en el documento de PCDHL.

También formarán parte del EGL, a partir del primer encuentro ciudadano de presentación del proyecto, los representantes de las organizaciones de la sociedad civil (grupos organizados, liderazgos locales, vecinos y vecinas de las comunidades), de instituciones del sector público que de manera voluntaria se sumen al proceso, así como representantes de la administración pública central con presencia territorial (Sanchez, 2015). En cuanto a actores locales, y sin pretender

agotar las posibilidades, se presenta un listado que puede ser contrastado y completado con quienes participan en los distintos cantones y distritos:

- Agrupaciones religiosas
- Asociaciones de desarrollo comunal
- Comités cantonales de deportes y recreación
- Comités de salud
- Comités tutelares de la niñez y la adolescencia
- Empresarios individuales u organizados
- Grupos comunitarios de deporte, cultura, y otros
- Grupos organizados contra el consumo de drogas
- Grupos organizados de mujeres: productoras, líderes comunitarias y otros tipos de asociaciones
- Grupos organizados defensa de derechos de personas menores de edad, adulto mayor, personas con discapacidad y otros
- Grupos organizados para la protección del medio ambiente
- Grupos organizados para prevención de la violencia intrafamiliar
- Instituciones públicas: representantes locales de los sectores salud, niñez, educación, persona joven, Instituto Mixto de Ayuda Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.
- Junta de protección a la niñez y la adolescencia
- Juntas de educación
- Ministerio de Seguridad Pública.
- Productores organizados o individuales: agricultores, artesanos, micro pequeño y mediano empresarios.
- Representantes de pueblos indígenas.

## 4.2. Viabilidad de logro de las metas e indicadores propuestos. Conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio.

A continuación, se detallan los criterios para establecer la viabilidad de metas e indicadores y el uso de los instrumentos:

- Valoración de las personas funcionarias municipales con respecto a la pertinencia y viabilidad de los contenidos de PCDHL y PDM en cuanto a la planificación de actividades del gobierno local.
- Presencia de los contenidos del PDM: objetivos, metas, indicadores, acciones, en los PAO de los distintos años incluidos en la planificación.
- Valoración de las personas funcionarias municipales con respecto a la participación ciudadana en el proceso de elaboración de PCDHL y PDM: fortalezas y debilidades del proceso de participación y viabilidad de las acciones propuestas en estas actividades que son incluidas en los documentos de planificación.
- Valoración de las personas funcionarias municipales con respecto al conocimiento y uso de los instrumentos por parte de las y los responsables municipales de planificación y ejecución de acciones.
- -Valoración de las personas funcionarias municipales con respecto al conocimiento y uso de los instrumentos por parte de alcaldes, síndicos y otras autoridades municipales.

La información necesaria para establecer viabilidad de metas e indicadores y el uso de los instrumentos, se obtendrá a partir de la valoración de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un cuestionario/entrevista semiestructurada a personas funcionarias de municipalidades (Ver Anexo 4), que hayan participado en la planificación, desarrollo, seguimiento y evaluación de PCDHL y/o PDM o tengan conocimientos sobre el uso de estos instrumentos en la planificación de acciones municipales.

Las categorías de investigación que definirán los contenidos de estas entrevistas son:

- Mecanismos de participación ciudadana establecidos en la elaboración de PCDHL y PDM.



- Valoración del o la funcionaria sobre la participación ciudadana en el proceso de elaboración de PCDHL y PDM: nivel de participación obtenido de acuerdo con los distritos de la comunidad, grupos organizados y población total de distritos y cantones.
- Valoración del o la funcionaria sobre los resultados obtenidos a partir de las actividades de participación ciudadana en el proceso de elaboración de PCDHL y PDM: viabilidad de las propuestas de acciones u otras que se incluyen en los documentos de planificación a partir de dichas actividades.
- Factores que influyen en la utilización de PCDHL y PDM por parte del gobierno local, instituciones públicas u organizaciones comunitarias, para la definición de políticas, acciones u otras.
- Participación de las y los a los integrantes del Equipo de Gestión Local (EGL) en el proceso de desarrollo y seguimiento del PCDHL.
- Participación de las y los a los integrantes del Equipo Técnico Municipal (ETM) en el proceso de desarrollo y seguimiento del PDM.
- Uso del el PCDHL y o el PDM por parte de funcionarias y funcionarios municipales en la elaboración del PAO municipal, en los distintos años de su vigencia.
- Acciones realizadas de seguimiento de seguimiento y evaluación de PCDHL y PDM.
- Acciones de actualización o desarrollo de nuevos PCDHL o PDM planificadas por las autoridades municipales y elementos de apoyo requeridos.
- Aspectos que mejorar en el mejorar en los procesos de elaboración del PCDHL y / o del PDM.

### 4.3. Avance de la ejecución de las propuestas, proyectos y/o acciones contenidas en los instrumentos de planificación en estudio.

A partir del análisis de la correspondencia de los PAO con los PDM, se identifican los elementos de los planes de desarrollo que se incluyen en los distintos PAO del periodo 2013 a 2019. A partir de dicho cotejo, y elementos adicionales como las entrevistas a informantes claves y evaluaciones en los cantones dónde estas se hayan realizado, se valorará la presencia de las acciones incluidas en los PDM en la operación municipal en el periodo de vigencia de estos.

La información correspondiente a cada cantón se organizará en la siguiente matriz.

*Tabla 5. Plan Anual Operativo, relación con PDM. Datos según por cantón y año.*

Misión			Visión			
POA	PDM/PDHL		POA		PDM/PDHL	
Matriz de Desempeño Programático	Objetivo		Meta/Acción/Actividad		Indicador	
	POA	PDM	POA	PDM	POA	PDM
Programa I: Dirección y Administración General						
Programa II: Servicios Comunitarios.						
Programa III: Inversiones.						
Programa IV: Partidas Específicas.						

**Fuente:** *Elaboración propia.*

#### 4.4. Conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio

A fin de desarrollar el apartado de análisis correspondiente al conocimiento y uso de los instrumentos en el territorio, se analizan 20 documentos de Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local y 14 documentos de Planes de Desarrollo Municipal.

Adicionalmente, se considera la información recopilada de las personas funcionarias municipales entrevistadas que hayan tenido relación con los procesos de elaboración y seguimiento de PCDHL o PDM.

A partir de lo anterior se valora el grado de conocimiento y uso del PCDHL y PDM en el territorio (funcionarios y funcionarias municipales, actores comunitarios e instituciones públicas) y las consecuencias de esto para el aporte de estos planes a la gobernanza territorial.

## 5. COMPONENTES Y ORIENTACIONES DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

A continuación, se presenta el análisis de los componentes y orientaciones presentes en los PCDHL y PDM indagados. En cada sección se inicia con la descripción de los procesos de elaboración de los planes y como inciden en sus contenidos. Posteriormente se analizan los contenidos identificados y se presentan conclusiones tanto para los PCDHL, como para PDM.

### 5.1 Componentes y orientaciones de los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local<sup>7</sup>.

Los PCDHL inician su elaboración a partir del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica” desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE)<sup>8</sup>, El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), ONU-Hábitat y el Instituto de Fomento Municipal (IFAM) que fue ejecutado del año 2008 al 2012, con una propuesta metodológica que se utilizó en un total de 56 cantones (Sánchez, 2015) .

Si bien esta propuesta es posteriormente mejorada por la autora y la metodología fue asumida por MIDEPLAN como parte de su estrategia para promover la planificación a nivel local, es importante establecer que, en la gran mayoría de los documentos analizados, se expone la versión metodológica inicial, con excepción de Palmares 2016-2026<sup>9</sup> y Talamanca 2014-2024<sup>10</sup>.

Lo anterior establece cierta homogeneidad de metodología y de estructura a los documentos de PCDHL municipales, sin embargo, el proceso de elaboración, a partir de equipos de consultores, genera preocupaciones en las personas funcionarias municipales que son expresadas en las entrevistas (Ver Anexo 4), principalmente:

<sup>7</sup> Para un detalle de los contenidos de los PCDHL indicados en esta sección, consultar el Anexo 5: Matriz general cualitativa de los Planes de Desarrollo Humano Local.

<sup>8</sup> Financiado por la Unión Europea.

<sup>9</sup> Realizado con el apoyo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, CICAP, (Municipalidad de Palmares, 2016)

<sup>10</sup> Con apoyo del fondo de Preinversión de MIDEPLAN (Municipalidad de Talamanca, 2014)

- Uso de una estructura única de diseño de los documentos (organización de capítulos, fotografías, diseño gráfico) la cual no posibilita establecer una clara identidad de los PCDHL particulares de cada cantón.
- Específicamente en la sección de contexto nacional y local del PCDHL, varias personas entrevistadas<sup>11</sup> indicaron que se utilizó información desactualizada y general del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y otras instituciones, por lo que estos informantes no consideran que la información fuera la más oportuna para caracterizar de manera específica la realidad de los territorios<sup>12</sup>.
- En el cantón de Liberia se indicó que no hubo una adecuada articulación del equipo consultor con personas funcionarios municipales que contaban con amplia experiencia en procesos de consulta a organizaciones y pobladores de distritos y comunidades del cantón, lo cual resultó en una escasa participación de pobladores y pobladoras por el uso de técnicas inadecuadas de convocatoria.
- Se cuestiona la representatividad de las actividades realizadas para la definición de acciones a incluir en los PCDHL. Como se define en la sección “Participación comunitaria y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL”, el máximo de participantes en el proceso es de 645 en el cantón de Limón y el mínimo es de 99 en el cantón de Liberia. En general, las personas entrevistadas consideran que en sus comunidades existen problemas de participación y el proceso de elaboración del plan reflejó esta situación, por lo que sus contenidos representan intereses específicos de las personas asistentes, más que una adecuada priorización de las necesidades cantonales.
- No se hace una valoración de las propuestas surgidas de los procesos de consulta a pobladores con las capacidades reales de la municipalidad y las prioridades políticas de las autoridades. En consecuencia, varios entrevistados<sup>13</sup> se cuestionan la viabilidad técnica y financiera de las propuestas incluidas en los PCDHL.

<sup>11</sup> Las observaciones de las y los entrevistados en este y otros temas pueden ser consultados en el Anexo 4.

<sup>12</sup> Esto fue enfatizado especialmente en el caso de Santa Ana, en dónde la entrevistada señala que el carácter dinámico del desarrollo urbano del cantón no se expresa en los datos del INEC y algunas variables utilizadas son obsoletas. En el caso de Barva se indica que los datos del PCDHL se encuentran desfasados. Similar, opinión se expresa en Carrillo. (Ver Anexo 4).

<sup>13</sup> Ver Anexo 4: Acosta, Golfito, Liberia.

- Por sus características, en especial el ser asumido por equipos de consultores externos al cantón apoyados por EGL que posteriormente se desactivan, el proceso resulta en una limitada apropiación del PCDHL por parte de funcionarios y funcionarias municipales. En consecuencia, al cambiar las autoridades municipales, o producirse reemplazo del personal municipal que participó en la elaboración del PCDHL, el plan y sus contenidos pierden relevancia en cuanto a instrumento de planificación municipal.

Es de señalar también que la metodología del proceso de elaboración de PCDHL establece a las EGL como referentes de los equipos de consultores, lo cual les superpone en el marco del proceso de elaboración de estos planes a los Concejos de Distrito, los que por ley son los responsables de vincular a la ciudadanía con el gobierno local y plantear sus prioridades de inversión pública (UNED, 2016). La carencia de una adecuada base legal para estos EGL resulta en que su existencia se encontró ligada al proceso de elaboración de los PCDHL, una vez que el proceso de elaboración terminó, fueron nulas las acciones de seguimiento y evaluación de los PCDHL en la mayoría de los casos consultados (Acosta, Barva, Cartago, Golfito, Guatuso, Liberia, Limón, Los Chiles, Pérez Zeledón, Santa Ana, Tarrazú y Turrialba)

Varios de estos aspectos se recuperarán en los siguientes apartados, sin embargo, en la presente sección interesa establecer la forma en que los componentes para los PCDHL incluidos en dicha metodología, se expresan en los distintos planes cantonales. Para ello se ha elaborado una Matriz Cualitativa (Anexo 5), en donde se detalla en forma resumida la información de los PCDHL en cuanto a las distintas tipologías de análisis y la cual es utilizada como bases para la elaboración de la Tabla 6, en la que se describe la distribución de cantones y distritos de acuerdo con los componentes de PCDHL. Esta misma información segmentada de acuerdo con cada cantón o distrito, se encuentra en el Anexo 6.

*Tabla 6. Componentes de PCDHL. Resumen de 17 cantones y 3 distritos.*

<b>TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS</b>	<b>Si lo incluye</b>	<b>No lo incluye</b>
<b>Marco legal</b>	1	19
<b>Orientaciones conceptuales</b>	1	19
<b>Metodología</b>		
<b>Sensibilización de actores municipales</b>	16	4

<b>TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS</b>	<b>Si lo incluye</b>	<b>No lo incluye</b>
Proceso de conformación del Equipo de Gestión Local (EGL)	17	3
Listado de integrantes EGL	20	0
Talleres de indagación apreciativa	18	2
Talleres para generar propuestas, prioridades y líneas de acción	18	2
Encuentro cantonal de validación	16	4
Presentación del PCDHL ante el Concejo Municipal/Distrital	6	14
Presentación y negociación frente al CCCI	1	19
Participación ciudadana	18	2
Contexto cantonal	20	0
Visión	20	0
Misión	20	0
Principios / valores	19	1
<b>Políticas Cantonales por áreas estratégicas de desarrollo</b>		
Políticas Cantonales: Desarrollo Social	20	0
Políticas Cantonales: Educación	19	1
Políticas Cantonales: Participación Ciudadana	5	15
Políticas Cantonales: Salud	4	16
Políticas Cantonales: Cultura	13	7
Políticas Cantonales: Desarrollo económico sostenible	20	0
Políticas Cantonales: Seguridad	20	0
Políticas Cantonales: Infraestructura	20	0
Políticas Cantonales: Servicios Públicos	18	2

<b>TIPOLOGÍA DE ANÁLISIS</b>	<b>Si lo incluye</b>	<b>No lo incluye</b>
<b>Políticas Cantonales: Gestión ambiental y ordenamiento territorial.</b>	20	0
<b>Objetivos estratégicos, específicos y líneas de acción por áreas estratégicas de desarrollo</b>		
<b>Desarrollo social</b>	20	0
<b>Educación</b>	19	1
<b>Participación ciudadana</b>	5	15
<b>Salud</b>	4	16
<b>Seguridad Humana</b>	20	0
<b>Cultura</b>	12	8
<b>Desarrollo Económico</b>	20	0
<b>Infraestructura</b>	20	0
<b>Servicios Públicos</b>	18	2
<b>Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</b>	20	0
<b>Otras conceptualizaciones</b>		
<b>Factores claves de éxito</b>	20	0
<b>Efectos e impactos esperados</b>	18	2
<b>Agendas distritales de desarrollo Humano<sup>14</sup></b>	14	3
<b>Indicadores</b>	1	19
<b>Seguimiento</b>	0	20
<b>Evaluación</b>	1	19

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de PCDHL cantonales y distritales.*

<sup>14</sup>No aplica para los PDHL Distritales.



Tomando en cuenta el contenido de la Tabla 6, es claro que los PCDHL en su gran mayoría (a excepción de Talamanca), no incluyen una definición marco legal o conceptual. A este respecto, es de indicar que en todos los documentos se menciona la resolución “Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República”, sin embargo, no se desarrollan elementos o normativa legal adicional.

El proceso de sensibilización de actores comunitarios es mencionado en la mayoría de documentos (con excepción de Acosta, Barva, Cartago y Quepos); al igual que la conformación del Equipo de Gestión Local (Acosta, Barva y Cartago no incluyen datos), a pesar de ello, no se dan detalles del proceso. En cuanto a las personas que conforman los EGL, la información está presente en todos los documentos y en 15 casos<sup>15</sup> se proporciona información sobre las comunidades a las cuales pertenecen los integrantes de los EGL, y en ocasiones las organizaciones representadas.

Por su parte, la mayoría de documentos contienen datos sobre actividades de consulta realizadas como lo fueron los Talleres de indagación apreciativa (excepto Acosta y Quepos) o para generar propuestas, prioridades y líneas de acción (excepto Acosta y Barva), sin embargo, esta información es limitada y no se presentan listados de asistentes, lo cual limita las posibilidades de establecer la representatividad de la participación de actores locales. Así también, sobre el encuentro cantonal de validación, se incluye información en la mayoría de cantones. Únicamente los documentos de Acosta, Barva, Tarrazú y Quepos no mostraron datos sobre esta actividad.

Un grupo importante de los documentos consultados no ofrece información sobre la presentación del PCDHL al Concejo Municipal (Pérez Zeledón, Acosta, Barva, Tarrazú, Valverde Vega, Liberia, Limón, Guatuso, Los Chiles, Orotina, Quepos), tampoco se encuentran datos sobre la presentación del PCDHL al Concejo Distrital en los distritos analizados. Lo anterior podría indicar carencias en cuanto a obtener apoyo del Concejo o impulsar acciones interinstitucionales a partir del PCDHL, así como la articulación de líneas de acción con los PAO.

Con respecto a la presentación y negociación frente al CCCI, únicamente el documento de Cartago contiene información. Con respecto a la participación de estos Concejos, es importante es importante mencionar que la ley que crea los CCCI fue aprobada en el 2010 y, como se mencionó

<sup>15</sup> Golfito, Pérez Zeledón, Barva, Cartago, Valverde Vega, Carrillo, Liberia, Limón, Talamanca, Guatuso, Orotina, Quepos, Cóbano, Lepanto, Paquera.

anteriormente, el proceso de elaboración de los PCDHL ocurre en el periodo del 2008 al 2012, en tanto las nuevas autoridades municipales ingresaron en el 2010. Esto lleva a que el proceso de articulación en los distintos cantones de los CCCI con las acciones municipales ha experimentado dificultades, como se expresa por ejemplo en los documentos de evaluación del PCDHL en Liberia (Cubero, 2019). En el periodo 2014-2018, el MIDEPLAN desarrolla acciones de fortalecimiento de los CCCI, y de utilizar los PDHL como base de planificación. En consecuencia, los documentos de PCDHL más recientes sí son presentados y discutidos en los CCCI, si bien la articulación de las instituciones participantes en estos concejos con la planificación municipal presenta diversos grados de desarrollo de acuerdo a los distintos cantones.

En el caso de la participación ciudadana, la gran mayoría de documentos (excepto Acosta y Cartago), incluyen información sobre esta participación. En lo que acontece a la indagación sobre el contexto cantonal/distrital, todos los documentos cantonales y distritales presentan datos. Por otro lado, cabe mencionar que la totalidad de documentos consultados incluyen su respectiva misión y visión, lo mismo sucede con los principios y los valores, exceptuando el documento de Pérez Zeledón el cual no incluye una sección de valores.

En cuanto a las políticas incluidas en los planes, la totalidad de documentos incluyen políticas de desarrollo social, si bien en 10 casos (Golfito, Palmares, Valverde Vega, Liberia, Limón, Talamanca, Guatuso, Los Chiles, Cóbano y Paquera), se integran con cultura (Desarrollo sociocultural). En cuanto a las políticas de educación, solamente el documento de Palmares no incluye una sección al respecto, aunque sí contiene algunas líneas de acción educativas en las políticas de Desarrollo Social y Cultural.

Los documentos correspondientes a los cantones de: Golfito, Santa Ana, Cartago, Guatuso y Los Chiles incluyen políticas de participación ciudadana (ver Anexo 5 para resumen de las acciones de participación por cantón) y en el caso de Palmares, Valverde Vega y Lepanto se incluyen las líneas de acción de participación ciudadana en las políticas de seguridad humana y convivencia, desarrollo sociocultural y desarrollo social (Ver Anexo 5 para el detalle de estas líneas de acción). Al respecto, el que documentos producidos a partir de procesos de consulta a los distintos actores locales no incluya este tipo de políticas, junto con la mencionada carencia de un marco conceptual adecuado y la escasa información sobre las y los participantes en los procesos de consulta, indica que el tema no es medular a la metodología utilizada en el proceso.

Las políticas de salud se encuentran solamente en 4 de los documentos (Pérez Zeledón, Cartago, Guatuso y Los Chiles) y en otros 11 casos se incluyen algunas líneas de salud en otras políticas, principalmente relacionadas con desarrollo social. En varios de estos casos se refieren a construcciones de clínicas o EBAIS, sin explicitar como se implementaría la necesaria coordinación con las autoridades del sector salud.

Cabe señalar que 13 de los documentos indagados contienen información vinculada a la Política Cultural, pero integrada principalmente en la política de desarrollo sociocultural, sin embargo, se encontraron 7 casos en las que la inclusión de este tema no es evidente (Acosta, Barva, Carrillo, Orotina, Quepos, Paquera y Lepanto). En el caso del documento de Barva, se identificaron algunas líneas de cultura en las políticas de desarrollo económico sostenible y desarrollo social.

Las políticas de desarrollo económico sostenible, seguridad, de infraestructura, de gestión ambiental y ordenamiento territorial, se encuentran presentes en la totalidad de los documentos de PCDHL, sin embargo, en la política de servicios públicos se encontraron 2 cantones sin información al respecto: Pérez Zeledón y Palmares, de estos dos cantones, Pérez Zeledón presenta unas líneas referentes a servicios públicos en las políticas de infraestructura y de salud.

Finalmente, los factores claves de éxito, efectos e impactos esperados y las agendas distritales de desarrollo humano se encuentran presentes en la mayoría de los documentos (excepto en Santa Ana y Liberia que no presentan datos de efectos e impactos esperados y Pérez Zeledón, Santa Ana y Los Chiles que no presentan datos sobre las agendas distritales). Sin embargo, a excepción del cantón de Talamanca, no se incluye información sobre indicadores, seguimiento o evaluación, lo cual limita significativamente el desarrollo de actividades técnicamente validas de valoración del avance y cumplimiento de lo propuesto en los planes.

#### *5.1.1. Participación comunitaria y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL*

La participación de la comunidad en el proceso de elaboración en los planes es un elemento imprescindible en la propuesta metodológica de los PCDHL, sin embargo, la información incluida en los documentos de PCDHL sobre los procesos es limitada e incluso en 4 casos (Golfito, Cartago, Santa Ana, Talamanca), no se da información sobre el número de participantes (Ver Anexo 7).

En todos los documentos analizados de PDHL, no se incluye información metodológica detallada sobre el proceso de participación, más allá de indicar que se realizaron “Conversatorios distritales de Sensibilización e Indagación Apreciativa, de Identificación y Priorización de Proyectos, de

construcción de las Agendas Distritales” (Municipalidad de Barva, 2009), sin profundizar en las características de estos conversatorios, logros o limitaciones de la experiencia, con una excepción en el caso de la Municipalidad de Liberia, donde se incluyen observaciones sobre los obstáculos para alcanzar una asistencia adecuada a las actividades<sup>16</sup>.

De los 16 cantones y/o distritos que muestran datos sobre el número de participaciones en las actividades vinculadas a la elaboración del PDHL, la información indica que fue el Liberia donde se presentaron menos participantes (alrededor de 99 personas), mientras que el máximo de participantes se encontró en el cantón de Limón (alrededor de 645 personas). La media de participaciones en estos cantones y/o distritos indagados fue de 299 personas y solamente los documentos del cantón de Palmares y Guatuso detallan los datos de asistencia según el sexo, siendo la participación de los hombres la más representativa en ambos casos.

Como no se incluye información sobre la distribución de las y los participantes en cuanto a distritos o comunidades, no es posible establecer la representatividad de la participación, si bien en las entrevistas realizadas, varias personas funcionarias consideraron que en general la participación de habitantes en las actividades comunitarias es muy escasa (Anexo 4).

En cuanto a los Equipos de Gestión Local, fue posible identificar en todos los cantones/distritos el número de participantes que asistieron a las actividades de elaboración del PDHL, el cual varía de un mínimo de 6 personas asistentes en el cantón de Talamanca a un máximo de 49 personas asistentes en el cantón de Guatuso, siendo la media de participantes de 22 personas.

La siguiente Tabla presenta de una forma más concisa la información anterior:

<sup>16</sup> Por su parte, la representante municipal entrevistada es crítica de la metodología de convocatoria utilizada en el cantón, pues señala que no se tomó en cuenta la experiencia del personal de la municipalidad y esto contribuyó directamente a la reducida participación comunitaria (Ver Anexo 4, Liberia)

Tabla 7. Número de participantes y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL.

Región	Cantones/ Distritos	Participantes del Gobierno Local, instituciones públicas, organizaciones comunales, organizaciones socio- productivas, jóvenes y mujeres, vecinos, etc. <sup>17</sup>	Participantes de EGL
Brunca	Golfito	-	27
	Pérez Zeledón	400	39
Central	Acosta	200	15
	Barva	200	15
	Cartago	-	15
	Palmares	274	25
	Santa Ana	-	25
	Tarrazú	283	10
Chorotega	Valverde Vega	300	11
	Carrillo	221	13
Huetar Caribe	Liberia	99	15
	Limón	645	41
Huetar Norte	Talamanca	-	6
	Guatuso	501	49
Pacífico Central	Los Chiles	305	19
	Orotina	200	46
	Quepos	200	16
	Cóbano	160	17
	Lepanto	370	23
	Paquera	400	12

Fuente: *Elaboración propia.*

<sup>17</sup> De acuerdo a lo indicado en los propios documentos, las cifras que se muestran en esta columna corresponde a cantidades mínimas o promedio de participación, en consecuencia, no corresponden necesariamente al número exacto de personas asistentes.

Con respecto a las organizaciones a las que pertenecen las personas participantes, solo fue posible obtener información de 8 cantones/distritos (Barva, Pérez Zeledón, Cartago, Valverde Vega, Guatuso, Paquera, Lepanto y Quepos). Estas organizaciones son:

- Asociación agrícola
- Asociación de desarrollo
- Asociación privada
- Cooperación internacional
- Discapacidad
- Educativa
- Empresa comunitaria.
- Empresarial
- Institución Pública
- Juventud.
- Medio ambiente
- Organización comunitaria.
- Organización cultural
- Organización humanitaria
- Organización religiosa
- Organización municipal
- Organización productiva
- Universidad

Esta diversidad de organizaciones señala la potencial capacidad de los EGL de servir de base para la articulación de actores locales en el marco del PCDHL, sin embargo, en los cantones/distritos estos equipos dejaron de operar una vez concluida la etapa de elaboración de los planes, lo cual afecta de forma significativa la posibilidad de utilizar la experiencia para impulsar la articulación de actores locales alrededor del PCDHL, posteriormente en el PDM y de posibilitar la fiscalización en el seguimiento, cumplimiento de lo estipulado en los planes. Además, como se indicó anteriormente, al no encontrarse incluidos en la normativa municipal, su operación depende de la voluntad de las autoridades municipales.

### *5.1.2 Conclusiones.*

Tanto la revisión de los PCDHL como la información obtenida mediante las entrevistas a informantes clave indican que, aunque los Planes de Desarrollo Humano Local contienen información relevante para el desarrollo cantonal, los documentos presentan grandes vacíos. Partiendo del carácter del documento como un instrumento de trabajo y planificación municipal, por una parte, no se enfatiza la importancia del PCDHL en el marco normativo del gobierno local, lo cual refiere asimismo a la necesidad de incluir modificaciones en este sentido en el Código Municipal y, por otra, no se identifica la base conceptual que da sustento a acciones como participación local y trabajo intersectorial, entre otras.

Así mismo, los datos incluidos sobre la realidad del cantón son de carácter general y estadístico, sin incluir acercamientos, aunque sea cualitativos y a partir de informantes claves, sobre dinámicas sociales, económicas o de otro tipo presentes en el territorio. Igualmente, no se incluye la perspectiva de las o los participantes en el proceso de elaboración del PCDHL sobre los retos a largo plazo que enfrentan en sus territorios y como visualizan los cambios a nivel de gestión municipal, gestión del territorio u otros. En este sentido, se considera que la consulta orientó la participación comunitaria y elaboración de una diversidad de líneas de acción a cumplir en el periodo de 10 años, las cuales representan los intereses de las y los participantes, y las organizaciones representadas en el proceso, pero tomando en cuenta las limitaciones en cuanto a representatividad de la participación, no es posible concluir que expresen necesariamente los principales retos a largo plazo del cantón y sus distintos distritos.

Se identifica un importante nivel de contradicción en cuanto la valoración de la participación ciudadana en la elaboración de los PDHL. La información de los documentos indica que sí hubo una participación de pobladoras y pobladores en la elaboración del plan, sin embargo, la opinión de algunos entrevistados señala que los contenidos de los PDHL surgen como resultado de intereses específicos de las y los participantes en las actividades realizadas, y no están enfocados totalmente en atender o priorizar las necesidades de amplios sectores de la ciudadanía en el cantón. Esto plantea la necesidad de establecer cuáles son las metodologías de consulta más adecuadas en contextos de baja participación ciudadana, las cuales permitan la identificación de los retos estratégicos distritales y cantonales.

El hecho de que no se presentan en varios de los documentos de PCDHL, políticas, elementos conceptuales, objetivos, acciones estratégicas, metas o indicadores dirigidos a promover y fortalecer la participación ciudadana, indica que en efecto no se contó con una propuesta metodológica dirigida a generar una amplia participación ciudadana, que se apropiara del PCDHL como un instrumento de planificación y expresión de las necesidades de la población. Parece, por el contrario, que las acciones de consulta, y la conformación de los EGL, fueron consideradas como elementos a cumplir en un marco de acciones preestablecidas para la elaboración de estos planes, sin mayor articulación con el proceso posterior de ejecución y evaluación.

Otra de las debilidades que se visualiza, es la escasa apropiación por parte de los y las funcionarias municipales de los Planes de Desarrollo Humano Local, al ser estos planes elaborados en gran parte por consultores externos. Como resultado, serán las personas que directamente coordinaron con los consultores responsables de desarrollar el proceso y participaron en los EGL, quienes reconocen la importancia del documento.

Sí estas y estos funcionarios son reemplazados, el gobierno local carece de procesos que permitan recuperar estos conocimientos sobre la importancia del PCDHL para los procesos de planificación local y la necesidad de garantizar su articulación con PDM y PAO<sup>18</sup>. Algo similar puede afirmarse al producirse cambios en las autoridades municipales, por lo que el PCDHL se convierte, en estos casos, en un ejercicio realizado en un momento determinado, pero cuya importancia técnica no es reconocida y se recurre al mismo para aspectos formales de la elaboración del PAO, aspectos que se desarrollará más adelante.

Aunado a lo anterior, la falta de elementos vinculados a indicadores, seguimiento o evaluación de los PDHL limita la capacidad de valorar por parte de autoridades y actores locales el uso y pertinencia del PCDHL en las distintas etapas de su ejecución.

<sup>18</sup> De esta forma, la persona entrevistada en la Municipalidad de los Chiles señala que, en la elaboración del PDM (en la que participa) no se partió de lo incluido en el PCDHL (el cual es previo a su integración en la municipalidad), así que no conoce el nivel de correlación entre estos (Anexo 4).



## 5.2 Componentes y orientaciones de los Planes de Desarrollo Municipal.

De acuerdo con el Código Municipal vigente, en su artículo 13, inciso I, es responsabilidad de Consejo Municipal “Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2019).

Desde el año 2008 hasta el 2012 MIDEPLAN desarrolló un proceso de formulación de 56 Planes Estratégicos Municipales o PEM (Sanchez, 2015). Con respecto a los PEM Jiménez (2017) indica “... en los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local CL-2009- CO-DFOE emitida por la CGR, se establece que la planificación comprende un conjunto de fases continuo, dinámico, participativo y flexible, mediante el cual se formulan, aprueban, ejecutan, controlan y evalúan los planes de desarrollo local previstos en el ordenamiento jurídico, los cuales corresponden tanto para el corto (1 año) como para el mediano (entre tres y cinco años) y largo plazo (10 años o más) según el caso. Los Planes de Desarrollo Municipal, específicamente, son procesos de mediano plazo o sea el equivalente a los Planes Estratégicos Municipales”. Por su parte Sanchez (2015) indica que la definición de los PEM es claramente similar a la del PDM: “(PEM) es el compromiso de gestión que asume el gobierno municipal a mediano plazo, para que pueda actuar como conductor del proceso de desarrollo humano local al que aspira la ciudadanía cantonal desde sus competencias”

A este respecto es importante señalar que la equivalencia señalada por el autor y la autora, se basan en las similitudes indicadas anteriormente, sin embargo, el documento de la CGR señala claramente al Plan de Desarrollo Municipal como un producto de la planificación municipal a mediano plazo, en conjunto con los planes de ordenamiento territorial (planes reguladores / POT), plan quinquenal de conservación y desarrollo de la red vial cantonal (Ley 8114), el plan de gestión de residuos sólidos municipales (Ley 8839) y el plan de gestión ambiental, el plan cantonal de emergencia (Ley 8884). También destaca el programa de gobierno de la alcaldía del cual deriva el PDM (como complemento), el plan anual operativo (PAO) y el presupuesto anual (Jiménez, 2017). En consecuencia, tanto la normativa legal, como las orientaciones de la CGR identifican como instrumento municipal de planificación al PDM (en conjunto con los restantes instrumentos

señalados), no a los PEM, por lo que la señalada equivalencia es un argumento del y la autora, sin mayor respaldo explícito por parte del Lineamiento general CL-2009- CO-DFOE.

Debe tomarse en cuenta, en este sentido, que los PEM desarrollados en el periodo 2008-2012, son el resultado de un proceso impulsado por el MIDEPLAN, en el cual un equipo municipal desarrolla la planificación a partir del PDHL, en tanto el PDM establecido en el Código Municipal se elabora a partir del programa de gobierno del o la titular de la alcaldía, aspecto que no es tomado en cuenta en los PEM de este periodo, lo cual les separa de lo establecido en el Código Municipal y reafirmado por la CGR..

Lo anterior es claramente un reflejo de la situación señalada por Castro (2010) en cuanto a que “Costa Rica posee un marco jurídico--institucional jerárquico y centralizado, donde las instituciones del gobierno central y del Poder Ejecutivo ejercen gran influencia sobre las políticas territoriales. “, lo cual se expresa en el control por parte de ciertas instituciones públicas sobre las áreas administrativas, financieras y Políticas de los gobiernos locales. En el caso de MIDEPLAN, el control en estas áreas (Castro, 2010), resulta en la capacidad de impulsar un proceso de PEM, que no se articula claramente con lo establecido en el Código Municipal o en lo establecido en los lineamientos de la CGR, si bien esta última acepta en la práctica la equivalencia de PDM y PEM al momento de recibir los instrumentos de planificación de mediano plazo de los gobiernos locales<sup>19</sup>.

Otro elemento que considerar es el efecto de no incluir los programas de gobierno en la elaboración de los PEM impulsados por MIDEPLAN, al ser la prioridad de las autoridades municipales el ejecutar las acciones incluidas en este programa. En consecuencia, el efecto del PEM en los procesos de planificación municipal es disminuido o anulado del todo por esta falta de articulación, indicando la importancia de respetar la relación establecida en la normativa entre los instrumentos de planificación a mediano plazo y las propuestas de gobierno.

Los documentos contruidos a partir de la metodología elaborada por el MIDEPLAN siguieron los parámetros desarrollados en el marco del proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica”. Posteriormente, al renovarse los planes, las municipalidades recurren a distintos apoyos técnicos (organizaciones privadas, IFCDML-UNED, UCR-CICAP), a partir de los cuales se modifican aspectos metodológicos y

<sup>19</sup> Al respecto es importante indicar que Jiménez (2017) señala la importancia de integrar los compromisos del programa de gobierno en los PDM.

de estructura de contenido de los PDM. Sin embargo, al momento de desarrollar la presente investigación el cantón de Acosta y los distritos de Lepanto y Paquera, mantienen documentos elaborados en dicho periodo<sup>20</sup>.

Un resultado de estos procesos es la inclusión de referencias a los programas de gobierno de la alcaldía en los documentos de PEM-PDM de los cantones de: Golfito, Guatuso, Los Chiles, Palmares, Quepos, Talamanca, Tarrazú, Turrialba. Al respecto es de señalar que, en estos documentos, aunque se menciona su relación con el plan de gobierno, únicamente en el caso de Talamanca se incluye una sección Proyectos clave del alcalde y su relación con las áreas estratégicas del PDHCL<sup>21</sup>, en tanto los restantes no identifican dicha relación.

Las diferentes propuestas metodológicas de las instituciones que participan en la elaboración de la planificación local resultan en una diversidad en la estructura y contenidos de los 14 documentos analizados, tal como es posible establecer a partir de la siguiente Tabla.

*Tabla 8. Componentes de PDM. Resumen de 14 cantones y distritos*

<b>TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>Si lo incluye</b>	<b>No lo Incluye</b>
<b>1. Presentación</b>		
<b>Breve contextualización y definición de qué es el Plan de Desarrollo</b>	12	2
<b>Explicación de la metodología seguida</b>	12 <sup>22</sup>	2
<b>Actores participantes</b>	10 <sup>23</sup>	4
<b>Compromisos asumidos</b>	0	14
<b>2. Diagnóstico institucional</b>		
<b>Contexto físico</b>	3	11

<sup>20</sup> Sobre esta situación es importante señalar que en el caso del cantón de Acosta se esté desarrollando un proceso con apoyo técnico de UCR-CICAP y fondos de IFAM, que ha elaborado un Plan Cantonal de Desarrollo a 10 años y la definición de un PDM que al momento de realizar la consulta estaba en proceso de aprobación.

<sup>21</sup> Estableciendo, por lo tanto, la articulación entre los instrumentos de largo y mediano plazo.

<sup>22</sup> De estos 12, 1 documento lo incluye de forma parcial.

<sup>23</sup> De estos 10, 1 documento lo incluye de forma parcial.

<b>TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>Si lo incluye</b>	<b>No lo Incluye</b>
Contexto económico	4	10
Contexto social	4	10
Contexto ambiental	5	9
Contexto administrativo	11	3
Contexto financiero	8	6
Contexto cultural	2	12
Contexto político	2	12
Análisis PEST	2	12
Análisis FODA	5	9
<b>3. Marco filosófico</b>		
Misión	13	1
Visión	13	1
Valores	13	1
<b>4. Estrategia institucional (estructura base del plan)</b>		
Definición del marco estratégico institucional (estrategias)	13	1
Objetivo general del plan	9	5
Identificación de áreas, ejes o dimensiones estratégicas	14	0
Políticas institucionales por área estratégica	12	2
Objetivos estratégicos por área de interés	14	0
Objetivos específicos por área de interés	10	4

<b>TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>Si lo incluye</b>	<b>No lo Incluye</b>
Líneas de acción estratégicas (programas, subprogramas y/o proyectos)	13	1
<b>5. Instrumentos de seguimiento y evaluación</b>		
Metas	7	7
Indicadores	13	1
Métodos de cálculo	2	12
Estructura y/o mecanismos de ejecución.	3	11
Estructura y/o mecanismos de seguimiento	5	9
Estructura y/o mecanismos de evaluación general.	5	9
<b>6. Plan de inversiones mediano y corto plazo.</b>		
Proyecciones de recursos financieros disponibles para ejecución	8	6
Descripción de los principales programas y subprogramas y proyectos con elementos de su costo y financiamiento.	2	12
Presupuestos plurianuales	0	14
Mecanismos de ejecución de presupuestos	0	14

Fuente: *Elaboración propia.*

A partir de los datos organizados en la Tabla 8<sup>24</sup>, se puede visualizar cómo en la sección de presentación del documento, solamente 2 de los cantones (Acosta y Pococí) muestran información referente a la contextualización y definición del Plan de Desarrollo Municipal, y de la metodología a seguir. Por su parte, la mayor cantidad de documentos señalan los actores participantes (excepto el cantón de Acosta, Tarrazú y Pococí) y uno de ellos (Orotina), muestra la información de forma parcial. Ninguno de los cantones contiene datos acerca de los compromisos asumidos.

Con respecto al diagnóstico institucional, la mayoría de cantones se incluye el contexto administrativo (11 casos: Acosta, Tarrazú, Turrialba, La Cruz, Pococí, Talamanca, Guatuso, Los Chiles, Orotina, Quepos y Paquera) y financiero (8 casos: Golfito, Tarrazú, La Cruz, Pococí, Talamanca, Orotina, Lepanto y Paquera). Seguidamente es el contexto ambiental el que se presenta en (5 casos: Golfito, Tarrazú, Pococí, Los Chiles y Quepos), económico (4 casos: Golfito, Tarrazú, Pococí, Los Chiles), social (4 casos: Golfito, Tarrazú, Pococí, Los Chiles) y físico (3 casos: Golfito, Pococí, Los Chiles), lo cual indica que el enfoque de los planes está centrado en la operación municipal.

Dos documentos (Tarrazú y Pococí) incluyen el “Análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal municipal (PESTAL o PEST)” y cinco (Tarrazú, Pococí, Guatuso, Los Chiles, Quepos) el “Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)”, además de los documentos de Quepos y Cóbano que incluyen secciones definidas como “Metaplan” las cuales contienen elementos de identificación de principales problemas o requerimientos del Distrito-Cantón, causas de dichos problemas, posibles soluciones y recursos necesarios para estas soluciones.

Al respecto, como menciona Jiménez (2017) “ (El PEST) Se trata de una estrategia que pretende evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de cualquier empresa, en nuestro caso una municipalidad... este análisis es muy importante sobre todo si lo que se desea es prever o anticipar de alguna manera elementos que podrían afectar la puesta en marcha del PDM de su municipalidad. Los factores analizados en PEST como se indicó son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos”. En consecuencia, la ausencia de estos análisis incide negativamente en la capacidad

<sup>24</sup> Para la descripción por cantón y distrito de los contenidos resumidos en la Tabla 8, ver el Anexo 8: Matriz General de análisis de Planes de Desarrollo Municipal.

operativa de los PDM, pues impide establecer posibles obstáculos externos o internos para su ejecución e incluir acciones dirigidas a superar estos.

Sobre el número de planes que incluyen el marco filosófico, se halló que únicamente un documento (Distrito de Cóbano) no incluye misión y visión, en tanto el cantón de Acosta no incluye valores.

En la sección de estrategia institucional la gran mayoría de los documentos (exceptuando Cóbano), incluyen la definición del marco estratégico institucional. Si bien el objetivo general del plan no se incluye en 5 documentos (Golfito, Guatuso, Pococí, Los Chiles y Quepos), las políticas institucionales por área estratégica no se incluyen en 2 documentos (Golfito y Cóbano) y los objetivos específicos por área no se incluyen en 4 documentos (Acosta, Pococí, Guatuso y Los Chiles), en el resto de documentos analizados la presencia de los componentes de esta sección es mayoritaria.

Por su parte, en la sección de instrumentos de seguimiento y evaluación se muestra una mayor dispersión pues la categoría de indicadores aparece mayoritariamente en 13 casos, exceptuando Golfito), en tanto en la categoría de metas no aparece en la mitad de los documentos (Golfito, Turrialba, La Cruz, Talamanca, Orotina, Lepanto y Paquera). Al respecto, es de señalar que la carencia de metas claras en los Planes de Desarrollo Municipal dificulta el seguimiento y evaluación del cumplimiento de estos planes, ya que al no contar con referencias medibles de lo que se desea lograr en un tiempo estimado (a corto, mediano o largo plazo), no se podría determinar el avance en la ejecución de las distintas actividades.

De esta forma se rompe el denominado ciclo de las políticas públicas: diagnóstico, formulación decisión, implementación, evaluación, en dónde esta última evaluación: se analizan los resultados obtenidos de la implementación de la política pública (Vargas J. P., 2010) . En consecuencia, los gobiernos locales carecerán de las herramientas básicas para establecer el grado de cumplimiento de establecido en el PDM, valorar cambios en estrategias o líneas de acción y definir una adecuada línea base para el siguiente PDM.

En todas las demás categorías son mayoritarias las ausencias de: métodos de cálculo (los documentos de Tarrazú y Quepos contienen información, el resto de documentos consultados carecen de esta.), estructura y/o mecanismos de ejecución (Tarrazú y Quepos presentan datos, además de La Cruz que presenta información de forma parcial), estructura y/o mecanismos de

seguimiento ( los documentos de Tarrazú, Turrialba, La Cruz, Lepanto y Paquera contienen información de esta sección), estructura y/o mecanismos de evaluación general (Tarrazú, Turrialba, La Cruz, Lepanto, Paquera y parcialmente: Quepos).

Lo anterior indica una clara debilidad en cuanto a la presencia de elementos de seguimiento y evaluación en los documentos, en tanto la calidad de los contenidos varía ampliamente, aspecto que será analizado en el siguiente capítulo.

La sección de Plan de inversiones a mediano y corto plazo muestra una mayor debilidad, pues “Proyecciones de recursos financieros disponibles para ejecución” se encuentra presente en 8 casos: Tarrazú, Turrialba, La Cruz, Talamanca, Guatuso, Los Chiles, Lepanto, Paquera. De acuerdo con Jiménez (2017) el propósito de este plan de inversiones es “... que el plan(PDM) sea viable en términos de que esté respaldado por la identificación de los recursos disponibles para la financiación de sus proyectos”, por lo tanto, su ausencia en la mayoría de los PDM no permite establecer que las líneas de acción incluidas en estos planes cuenten con los recursos económicos necesarios.

Por su parte, “Descripción de los principales programas y subprogramas y proyectos” (en cuanto a estas inversiones) se incluye únicamente en 2 casos: Orotina y Quepos, las otras categorías (presupuestos plurianuales, mecanismos de ejecución de presupuestos) no están incluidas en ningún documento.

La Tabla 9 muestra el puntaje de los PDM analizados a partir de la presencia de la tipología de conceptualización<sup>25</sup>. Con un total posible de 34 puntos, el documento de PDM con el mayor cumplimiento es Tarrazú (28 puntos), en tanto 11 documentos superan la media de 14 puntos y 2 documentos (Acosta y Cóbano) se encuentran por debajo de la media.

*Tabla 9. Componentes de PDM. Puntaje de cumplimiento de 14 cantones y distritos.*

Región	Provincia	Cantón/Distrito	PDM (PEM) vigencia	Puntaje de cumplimiento
Brunca	Puntarenas	Golfito	2019-2023	16
Central	San José	Acosta	2010-2015	11
		Tarrazú	2016-2021	28

<sup>25</sup> Los valores asignados son: 1. Si contiene, 0. No contiene, 0,5. Contiene parcialmente.



	Cartago	Turrialba	2016-2021	18
<b>Chorotega</b>	Guanacaste	La Cruz	2016-2021	19,5
<b>Huetar Caribe</b>	Limón	Pococí	2017-2022	19,5
		Talamanca	2015-2019	17
<b>Huetar Norte</b>	Alajuela	Guatuso	2018-2022	16
		Los Chiles	2018-2022	18
<b>Pacífico Central</b>	Alajuela	Orotina	2016-2020	16,5
		Quepos	2018-2022	19,5
	Puntarenas	Cóbano	2019-2023	12
		Lepanto	2011-2015	18
		Paquera	2011-2015	19

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### 5.2.1 Valoración<sup>26</sup> de los contenidos de PDM por cantón o distrito

A continuación, se hace un análisis general de la estructura de los documentos PDM según corresponda a cada cantón o distrito, así como de la relación y coherencia de los contenidos que lo integran y sus vacíos, tomando en consideración el formato de elaboración de PDM (Jiménez, 2017).

#### 5.2.1.1. Plan de Desarrollo Municipal Golfito 2019-2023:

Desarrollado por la Municipalidad de Golfito, con el acompañamiento del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) . El documento consta de siete capítulos:

1. Introducción.
2. Datos de interés sobre el cantón.
3. Caracterización de la Municipalidad
4. Descripción del proceso seguido para la elaboración del PDM golfito:
5. Filosofía de la Municipalidad.
6. Ejes y objetivos estratégicos del PDM golfito.

<sup>26</sup> Se entiende por valoración, la revisión y análisis del documento en cuanto la coherencia en su estructura y elementos que lo integran.

## 7. Matrices de proyectos por cada eje.

El documento cumple con la mayoría con los elementos indicados para el formato de elaboración de PDM (Jiménez, 2017), si bien no se incluyen políticas institucionales por área estratégica o instrumentos de seguimiento y evaluación .

Misión, Visión, Valores de la organización y Principios, presentan contenidos claros y articulados los cuales se encuentran presentes en los ejes estratégicos: Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Sociocultural, Fortalecimiento Institucional, Participación Ciudadana y Democracia Local, Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial, Eje de Infraestructura.

Cada eje se organiza a partir de una matriz que incluye objetivo específico, Diagnóstico Cantonal/solicitud comunal, proyecto, producto deseado, responsable, año.

Con respecto al trabajo entre instituciones en el documento no se señalan acuerdos interinstitucionales para desarrollar acciones incluidas en el Plan. Si bien se presenta información sobre la situación financiera de la municipalidad al momento de realizar la planificación, se carece de datos con respecto a costos o viabilidad de acuerdo al presupuesto municipal, compromisos adquiridos por otras instituciones o compromisos adquiridos del gobierno local a partir de los adquiridos en el Programa de Gobierno presentado por el o la entonces candidata a la Alcaldía (Jiménez, 2017), aspecto que, como se verá, es común a los distintos documentos de planificación<sup>27</sup>.

El documento no incluye metas, indicadores o método de cálculo, los cuales son elementos relacionados con seguimiento o evaluación. Adicionalmente, se identifican inconsistencias en el eje de servicios públicos municipales, por la inclusión de proyectos sobre el servicio de agua potable, en la matriz correspondiente al objetivo de mejorar el servicio de transporte público, la cual no incluye proyectos sobre este tema.

<sup>27</sup>En el texto del PEM se menciona el plan de gobierno de la alcaldía, y se señala la articulación con el Programa de Gobierno del Alcalde 2016-2020, sin embargo, no se mencionan que aspectos concretos se integran al PDM.

### **5.2.1.2 Plan Estratégico de la Municipalidad Acosta 2010-2015:**

Este documento es elaborado en el marco del proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica”, si bien no incluye mayor información sobre el proceso de elaboración del PEM.

El documento cuenta con dos capítulos: Información de la Municipalidad y Estrategia de Desarrollo Institucional. La segunda sección incluye:

- Visión
- Misión
- Políticas Institucionales
- Objetivos
- Objetivo General
- Plan Estratégico de Desarrollo Municipal de Acosta
- Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción Prioritarias

En cuanto a la articulación los diversos componentes, si bien la visión incluye en su redacción la participación ciudadana efectiva, este tema no se incluye en las políticas institucionales, objetivos o líneas de acción prioritarias.

Los ejes estratégicos incluidos son: Administración general, Ambiente, Cultura, Economía, Educación, Infraestructura vial, Ordenamiento territorial, Salud, Servicios comunitarios, Social.

Las matrices del plan estratégico incluyen: área estratégica, objetivo estratégico, meta, indicador, programación de la meta (2010...2014), responsable. Los objetivos estratégicos se corresponden con líneas de acción prioritarias. Es de señalar que las líneas de acción se con frecuencia se refieren a tareas concretas o administrativas regulares (por ejemplo, la presentación de requerimientos y prioridades de los distritos art. 94 código municipal para la elaboración del presupuesto), sin aportar elementos de planificación de impacto a mediano plazo.

En cuanto a seguimiento y evaluación se incluye en las matrices elementos importantes para este proceso: meta, indicador, programación de la meta (2010 a 2014) y responsable. Con respecto a la calidad de estos elementos, las metas son concretas de la actividad , en general cumplen los requisitos indicados por Jiménez (2017). Por su parte los indicadores muestran deficiencias importantes, al presentar en varias ocasiones fechas de cumplimiento ( p.ej: 1 trimestre 2010) o

referencia a documentos internos sin mayor desarrollo (p.ej: Pao ccdr), lo cual imposibilita el cumplimiento del objetivo de esta herramienta<sup>28</sup>

En cuanto a seguimiento y evaluación, no se incluyen métodos de medición o algún tipo de guía sobre cómo desarrollar estas actividades.

### **5.2.1.3. Plan de Desarrollo Municipal del Cantón de Tarrazú 2016 – 2021:**

Desarrollado con el apoyo de IFCMDL-UNED. El documento incluye seis capítulos:

1. Introducción
2. Situación y prospectiva municipal
3. Estrategia de desarrollo institucional
4. Estructura del plan (estrategia de desarrollo institucional)
5. Instrumentos de Seguimiento y Evaluación
6. Estructura organizativa para la implementación del plan

Las áreas estratégicas son: Desarrollo Institucional, Infraestructura vial, Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial, Matriz Equipamiento, Servicios Públicos Municipales, Gestión ambiental y de riesgos, Política social local.

La estructura del plan incluye: objetivo general, áreas estratégicas, políticas institucionales, objetivos estratégicos institucionales, matriz general de objetivos estratégicos y específicos por área estratégica. A su vez, cada área estratégica se organiza en un matriz que incluye: política, objetivo estratégico, tema estratégico, objetivos específicos, líneas de acción / proyectos, responsables.

El documento cumple con aspectos técnicos definidos en cuanto a estructura y elementos que debe incluir un PDM, incluyendo análisis PEST y FODA. También se incluye en el capítulo 6 una serie de elementos referidos a estructura organizativa necesaria para la implementación del PDM, seguimiento y evaluación, condiciones de éxito para la propuesta y recomendaciones (referidas a identificar recursos, consolidar estrategia social a mediano y largo plazo, potenciar la participación de instituciones públicas y población en general)

<sup>28</sup> Un indicador es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada (Jiménez, 2017).

Se cuenta con un capítulo de "Instrumentos de seguimiento y evaluación", en el cual se integran los elementos para el seguimiento del plan, incluyendo matrices por área estratégica que contiene: línea de acción, meta (cantidad, calidad, tiempo), indicador, método de cálculo, fuente de verificación, condiciones de éxito / supuestos. Las metas e indicadores se corresponden con lo establecido y la inclusión de un método de cálculo por indicador da mayor fortaleza técnica a este instrumento.

En el capítulo "Estructura organizativa para la implementación del plan" se incluye una sección sobre "Seguimiento y evaluación del PDM " que define algunas responsabilidades y propone crear un Comité de Seguimiento al PDM.

#### **5.2.1. 4. Plan Estratégico Municipal del Cantón Turrialba, 2016-2021:**

Elaborado con el apoyo del "Fondo de Preinversión, MIDEPLAN" y elaborado por empresas privadas, el documento incluye siete capítulos:

Capítulo I. Introducción.

Capítulo II: Referentes Teóricos.

Capitulo III. Estado de Situación y Prospectiva Municipal.

Capitulo IV. Estrategia para el Desarrollo Municipal de Mediano Plazo.

Capítulo V. Instrumentos De Seguimiento Y Evaluación Del Plan Estratégico Municipal.

Capítulo VI Plan de Mejora Institucional.

Capitulo VII Plan de Coordinación Interinstitucional.

En cuanto a las áreas estratégicas estas son: Desarrollo Institucional Municipal, Equipamiento Cantonal, Ambiente, Ordenamiento Territorial, Política Social Local, Desarrollo Económico Local, Servicios Públicos, Infraestructura Vial.

Cada matriz de área estratégica incluye: política, objetivo general, objetivo específico, líneas de acción.

Contiene un plan de mejora institucional (matrices incluyen: ejes, temas, propuesta de mejora, indicadores objetivamente verificables, medios de verificación, responsable de la mejora) y plan

de coordinación interinstitucional (matrices incluyen: instituciones con las que se establece coordinación, líneas de acción que requieren coordinación, mecanismos de coordinación, periodos de coordinación: año1 a año 5).

Sin embargo, el documento carece de metas ( se incluyen indicadores objetivamente verificables, cuya redacción corresponde a metas) . La relación de lineamientos con indicadores objetivamente verificables con frecuencia no es clara: por ejemplo, la matriz de seguimiento en el caso de infraestructura vial incluye un indicador en relación a 11 líneas de acción que incluye la matriz del área estratégica.

Se incluyen elementos para el seguimiento del plan estratégico, con matrices de seguimiento por área estratégicas, las cuales presentan: objetivos específicos, indicadores efectivamente verificables, fuentes de verificación, condiciones de éxito o supuestos.

#### **5.2.1.5. Plan Estratégico Municipal La Cruz 2017-2021:**

El documento fue desarrollado por la Municipalidad de La Cruz, con apoyo de MIDEPLAN. Incluye siete capítulos:

1. Presentación.
2. Desarrollo humano y desarrollo local.
3. Estado de situación y prospectiva municipal.
4. Estrategia para el desarrollo municipal de mediano plazo: 2017-2021.
5. Instrumentos de seguimiento y evaluación del plan estratégico municipal 2017-2021. Plan de mejora institucional.
6. Plan de mejora institucional.
7. Plan municipal de coordinación interinstitucional.

El documento incluye elementos recomendados para el desarrollo de PDM: visión y misión municipal, valores, principios, políticas, objetivos y líneas de acción prioritarias. Las áreas estratégicas son: Desarrollo Institucional Municipal, Equipamiento Cantonal, Medio Ambiente, Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo, Política Social Local, Desarrollo Económico Local, Infraestructura Vial.

Cada área estratégica cuenta con una matriz que contiene: objetivo estratégico, objetivo específico y líneas de acción, las cuales muestran una adecuada coherencia y , en el caso de las líneas de acción, claridad y especificidad de las tareas definidas.

Se incluye un plan de mejora institucional (a partir de matrices que incluyen : ejes de la mejora, temas, propuestas de mejora, indicadores objetivamente verificables, medios de verificación, responsables de la mejora) y plan de coordinación interinstitucional (matrices incluyen: institución, líneas de acción que requieren coordinación, mecanismo de coordinación, años de 2017 a 2021) en el cual se establecen las instituciones públicas, empresa privada, ciudadanía y otros con las cuales deben coordinarse diversas líneas de acción. Contiene proyecciones de ingresos municipales, pero no relacionadas con las áreas estratégicas y líneas de acción.

En cuanto a seguimiento y evaluación, se cuenta matrices para el seguimiento del Plan Estratégico Municipal por área estratégica, las cuales contienen: indicadores objetivamente verificables y fuentes de verificación, pero no se incluyen metas (se incluyen indicadores objetivamente verificables, cuya redacción en ocasiones corresponde a metas) y la relación de líneas de acción con los indicadores con frecuencia no es clara (ejemplo de Área de Equipamiento Cantonal, 1 indicador para 6 líneas de acción) o métodos de cálculo o recomendaciones metodológicas que permitan desarrollar dicho seguimiento y evaluación.

#### **5.2.1.6. Plan de Desarrollo Municipal, Periodo 2017 – 2022, Cantón Pococí:**

El documento fue desarrollado por personal de la municipalidad, sin que se incluya mención de algún apoyo externo. Incluye cuatro secciones principales:

1. Introducción.
2. Diagnóstico cantonal.
3. Enfoque estratégico.
4. Conclusiones .

El documento se corresponde con las recomendaciones establecidas para la estructura y contenidos de PDM e incluye análisis PESTAL y FODA, además de seis ejes estratégicos: Modernización Municipal, Desarrollo Económico, Infraestructura, Ambiente y Desarrollo, Desarrollo Social, Seguridad Ciudadana.

Se incluyen en cada eje estratégico: objetivo estratégico, responsable, metas y resultados, indicadores, frecuencia, línea base. Adicionalmente, se presentan actividades estratégicas por eje.

Sin embargo, en la mayoría de las actividades estratégicas no se incluye información en la columna de línea base, lo cual puede limitar el seguimiento y evaluación el nivel de avance.

En ciertos casos, los indicadores no parecen tener relación con la meta y resultado (por ejemplo, en la meta: Incentivar la constitución de al menos 5 PYMES, en el cantón posicionado en el ámbito nacional e internacional; el indicador correspondiente es: “% aumento de emprendedurismo”) o representan resultados globales de las metas (por ejemplo las 9 metas y resultados del primer objetivo estratégico de Modernización Institución es definido como Posición en el IGM anualmente) esto se ve agravado por frecuente ausencia de línea base y carencia de métodos de cálculo de los indicadores.

El documento presenta deficiencias a nivel formal: no se corresponden los contenidos del índice, con la organización general del documento y no hay una clara numeración de capítulos, lo cual dificulta la ubicación de contenidos y, por lo tanto, su uso como herramienta de referencia.

#### **5.2.1.7. Plan Estratégico Municipal de Talamanca, 2015-2019:**

El documento fue elaborado con apoyo del Fondo de Preinversión de MIDEPLAN. Incluye 6 capítulos:

1. Naturaleza y alcance del plan estratégico municipal
2. Diagnostico organizativo financiero y propuestas específicas
3. Estrategia para el desarrollo municipal en el mediano plazo
4. El seguimiento, monitoreo y la evaluación como procedimiento del PEM (SIME)
5. Plan de mejoramiento institucional
6. Plan de coordinación interinstitucional y comunal

Las áreas estratégicas incluidas son: Desarrollo institucional municipal, Desarrollo económico local, Desarrollo ambiental, Desarrollo social, Desarrollo y ordenamiento territorial, Desarrollo infraestructura vial, Equipamientos, Servicios.



El documento se corresponde con las recomendaciones establecidas para la estructura y contenidos de PDM. Por área estratégica se incluyen políticas, objetivo general y matrices que contienen objetivo específico y líneas de acción.

Es característica particular de este documento el incluir objetivos generales por área con gran nivel de detalle, los cuales se refieren al PCDHL. Por ejemplo, en el área estratégica de desarrollo institucional municipal el objetivo general es:

“Adoptar una visión gerencial, donde se asume la administración como la de una empresa prestadora de servicios, con criterios de calidad empresarial y alto nivel de eficiencia, eficacia y oportunidad, desarrollando procesos integrales de modernización y fortalecimiento que garanticen una adecuada gestión financiera, administrativa, institucional, operativa, comercial, de planeación, de procedimientos directivos o gerenciales y de proyectos de inversión, de acuerdo a lo establecido en el Código Municipal, legislación conexas y el PDHCL”.

Se incluye plan de mejora institucional, con matrices que incluyen: aspectos de proceso, las propuestas de mejora, indicadores objetivamente verificables, medios de verificación, responsables de la mejora; y plan de coordinación interinstitucional en el cual se detallan las instituciones identificadas para establecer coordinación y los mecanismos de coordinación.

El documento contiene un capítulo específico para el seguimiento, monitoreo y la evaluación, el cual integra recomendaciones sobre cómo construir un sistema de monitoreo y evaluación (SIME), e incluye para cada área estratégica indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación, condiciones de éxito o supuestos, todo lo anterior relacionado con objetivos específicos. Los indicadores son claros y en su mayoría cualitativos, sin embargo, la carencia de metas claramente medibles y métodos de medición, son limitantes de este capítulo.

#### **5.2.1.8. Guatuso, Plan de Desarrollo Municipal 2018-2022:**

El documento fue elaborado con el apoyo del IFCMDL-UNED, Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS), Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Incluye 9 secciones:

1. Marco normativo y conceptual con relación a la planificación municipal.
2. Síntesis del Perfil Cantonal.
3. Naturaleza y Metodología del Plan de Desarrollo Municipal
4. Principales resultados del Diagnóstico Municipal

5. Diagnóstico de impuestos y estado de servicios municipales
6. Resultados del FODA
7. Marco Filosófico
8. Estructura Administrativa
9. Matrices estratégicas por eje

Los ejes estratégicos son: Seguridad Ciudadana, Desarrollo Económico Local, Ordenamiento Territorial, Servicios Públicos, Ambiente y Gestión de Riesgos, Desarrollo Institucional, Infraestructura, Desarrollo Humano.

Las matrices por eje incluyen: objetivo estratégico, acciones estratégicas, metas, indicadores, tiempo de inicio, responsable. Las acciones y metas son coherentes con el objetivo y se refieren a acciones concretas. En ciertos ejes, la redacción de los objetivos estratégicos corresponde a actividades, por ejemplo, en el eje de Seguridad Ciudadana: “Coordinar con instituciones del cantón, acciones para la seguridad ciudadana”.

Por otra parte, las acciones estratégicas y metas se corresponden con los objetivos estratégicos, definiendo claramente la acción principal y su resultado. El documento cumple con las recomendaciones en cuanto a estructura y contenido de PDM.

Con respecto al seguimiento y evaluación, se incluyen metas, indicadores, responsables, tiempo de inicio. Sin embargo, no se agregan métodos de medición o recomendación para desarrollar estos procesos.

#### **5.2.1.9. Los Chiles, Plan de Desarrollo Municipal 2018-2022:**

El documento fue elaborado con el apoyo del IFCMDL-UNED, Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS), Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Incluye cinco secciones:

1. Contexto cantonal y Municipal.
2. Naturaleza y Metodología del Plan de Desarrollo Municipal
3. Marco Filosófico
4. Estructura Administrativa
5. Matrices Estratégicas por Eje

Los ejes incluidos son: Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano, Desarrollo Económico Local, Servicios Públicos, Ambiente y Gestión de Riesgos, Ordenamiento Territorial, Desarrollo Institucional, Infraestructura,

Las matrices estratégicas de cada eje incluyen: política, objetivo estratégico, acción estratégica, metas, indicadores, periodo y responsable. Un elemento que señalar es que los objetivos estratégicos no indican una clara dirección del eje, sino un propósito general (por ejemplo: fortalecer los servicios públicos municipales; o fortalecer todas las acciones sociales presentes para el desarrollo del cantón). Por otra parte, se establece una clara relación entre acción estratégica, metas e indicadores, estos dos últimos redactados en forma clara y medible.

Se incluye una matriz “Detalle de Proyección de ingresos municipales”, con información incompleta.

En cuanto a seguimiento y evaluación se incluyen metas, indicadores, responsables, tiempo de inicio, los cuales son elementos importantes para el desarrollo de estas actividades. Sin embargo, no se incluyen métodos de medición u orientaciones sobre cómo desarrollar estos procesos.

#### **5.2.1.10. Plan Estratégico Municipal de Orotina 2016-2020:**

El documento es desarrollado por la municipalidad, con apoyo del IFCMDL-UNED. Incluye tres capítulos:

1. Introducción.
2. Estrategia para el desarrollo municipal de mediano plazo.
3. Estado de situación y prospectiva municipal.

Se determinan las siguientes áreas estratégicas: Desarrollo Institucional Municipal, Equipamiento Cantonal, Medio Ambiente, Ordenamiento Territorial, Política Social Local, Desarrollo Económico Local, Servicios Públicos, Infraestructura Vial.

Cada área estratégica incluye: síntesis de la situación actual y propuestas, política, objetivo general, objetivos específicos, líneas de acción propuestas. Las matrices de ejes estratégicos y seguimiento, a pesar de ser detalladas en cuanto a objetivos y líneas de acción, no incluyen responsables municipales de las acciones o de seguimiento.

En cada eje se incluye una matriz de seguimiento que contiene: objetivos específicos, indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación, condiciones de éxito supuestos. No incluye

metas y los indicadores objetivamente verificables con frecuencia presentan la redacción de metas (p.ej: “Creación de la plaza de encargado de catastro fiscal en el año 2017”; o “ A partir del 2016, reuniones trimestrales bilaterales entre el Departamento de Desarrollo y Control Urbano y las empresas concesionarias de las rutas del servicio de transporte público distritales.” ). Adicionalmente no se incluyen métodos de medición, responsables u orientaciones sobre el seguimiento y evaluación del PDM.

#### **5.2.1.11. Plan de Desarrollo Municipal 2018-2023, Quepos:**

El documento es desarrollado por la municipalidad, con apoyo del IFCMDL-UNED. Incluye once secciones:

1. Introducción
2. Metodología
3. Marco Normativo y Conceptual con Relación a la Planificación Municipal
4. El Sistema de Planificación Municipal
5. Naturaleza y Metodología del Plan de Desarrollo Municipal
6. Estrategia Para la Formulación del Plan de Desarrollo Municipal
7. Situación y Prospectiva Municipal Etapa Diagnóstica
8. Marco Filosófico Institucional
9. Áreas de Intervención
10. Sistema de Evaluación del Plan
11. Estructura Organizativa para la Implementación del Plan

Las áreas de intervención son: Medio Ambiente, Desarrollo Económico Local, Desarrollo Social Local, Infraestructura Equipamiento y Servicios, Ordenamiento Territorial, Seguridad y Convivencia Ciudadana, Desarrollo Institucional.

Cada área de intervención incluye: objetivo de mediano plazo, indicador de impacto (nombre, periodicidad, medio de verificación, objetivo), objetivo específico, indicador de producto (nombre, periodicidad, medio de verificación, objetivo), planes de acción del proyecto (meta, indicador de producto, actividades, tareas, responsables, fecha inicio, fecha final, productos, hitos, entregables, evaluación).

Adicionalmente se cuenta con una sección de “Sistema de evaluación del plan”, con recomendaciones para la construcción del "Sistema de control, seguimiento y evaluación del plan”

y una ficha de referencia de indicadores a llenar por los encargados de tareas y un responsable de planificación a nombrar por la municipalidad.

En su conjunto se trata de un documento extremadamente detallado. Su principal debilidad es la identificación de responsables a partir de nombres propios de funcionarios y funcionarias municipales, pues al producirse cambios internos en el personal, esto obligaría a actualizar el plan o incidiría en el desarrollo del plan de acción o tareas correspondientes.

#### **5.2.1.12. Plan Desarrollo Municipal, Periodo 2019-2023, Concejo Municipal Distrito Cóbano:**

Elaborado con apoyo del IFCMDL·UNED. Incluye cuatro capítulos :

1. Introducción.
2. Situación y prospectiva municipal.
3. Estrategia de desarrollo institucional.
4. Instrumentos de seguimiento y evaluación del PDM.

Las áreas estratégicas son: Desarrollo Institucional, Equipamiento Cantonal, Ambiente y Gestión de Riesgos, Servicios Públicos Distritales, Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial, Política Social Distrital, Desarrollo Económico Local, Infraestructura vial.

Cada área estratégica incluye: objetivo general, categoría de análisis (objetivo específico, acciones, metas/actividades, resultados, indicador, responsable). A partir del índice incluido en el documento y las matrices de áreas estratégicas, es posible identificar que cuenta con las características recomendadas para un PDM, detallando adecuadamente políticas, áreas, actividades y otras.

Se incluye un capítulo "Elementos para el seguimiento del Plan Estratégico Municipal", el cual incluye metas, indicadores, medio de verificación, condiciones de éxito o supuestos, matrices de seguimiento y evaluación por área. No se incluyen métodos de cálculo.

#### **5.2.1.13. Plan Estratégico Municipal, distrito de Lepanto, 2011-2015:**

Elaborado en el marco del marco del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica". Incluye cuatro capítulos:

1. Introducción.
2. Estado de situación y prospectiva municipal.

3. Estrategia para el desarrollo municipal de mediano plazo
4. Instrumentos de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal.

Las áreas estratégicas son: Desarrollo Institucional Municipal, Equipamiento Cantonal, Medio Ambiente, Ordenamiento Territorial, Política Social Local, Desarrollo Económico Local, Servicios Públicos, Infraestructura Vial.

Cada área estratégica incluye políticas, objetivo general, objetivos específicos, líneas de acción propuestas y se establece entre estos componentes, siendo las líneas de acción claras y específicas, si bien no incluye métodos de medición y no se incluyen responsables.

Se incluye un capítulo "Instrumentos de seguimiento y evaluación del plan estratégico municipal" en el cual se aportan elementos para el seguimiento del plan y matrices de seguimiento por área, las cuales incluyen objetivos específicos, indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación, condiciones de éxito o supuestos. No se incluyen metas y los indicadores son redactados con frecuencia como metas (p.ej: Un 80% más de la recaudación tributaria anual en todo el Distrito de Lepanto). No se incluyen métodos de medición.

Se agrega también una sección de evaluación de resultados e impactos, que incluye matrices de impactos esperados del plan estratégico municipal, con las columnas de: área estratégica, objetivos específicos por área estratégica, impactos esperados (son los cambios intencionales o reales en el desarrollo institucional que contribuyen al desarrollo humano local), medios de verificación. Esta sección puede ser de gran utilidad en el seguimiento y evaluación, sin embargo, no se incluyen recomendaciones o guías para desarrollar este proceso.

#### **5.2.1.14. Plan Estratégico Municipal, distrito de Paquera, 2011-2015:**

Elaborado en el marco del marco del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica". Incluye cuatro capítulos:

1. Introducción.
2. Estado de situación y prospectiva municipal.
3. Estrategia para el desarrollo municipal de mediano plazo
4. Instrumentos de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal.

Las áreas estratégicas son: Desarrollo Institucional Municipal, Equipamiento Cantonal, Medio Ambiente, Ordenamiento Territorial, Política Social Local, Desarrollo Económico Local, Servicios Públicos, Infraestructura Vial.

Presenta la misma estructura y componentes que en el caso del distrito de Lepanto, por lo que las observaciones hechas a este documento son válidas para el caso de Paquera.

### 5.2.2 Conclusiones.

El conjunto de los PDM analizados muestran consistencia en cuanto a la presencia de componentes recomendados por Jiménez( 2017), en especial: Diagnóstico institucional, Marco filosófico y Estrategia institucional (estructura base del plan).

Con algunas excepciones, los documentos muestran debilidad en cuanto a la identificación de elementos contextuales de importancia para el desarrollo exitoso del plan (en especial la escasa utilización de herramientas como PESTAL o FODA). El marco filosófico y estratégica institucional son elementos recurrentes en la mayoría de los documentos, excepto la sección de objetivo general del plan. Por el contrario, los instrumentos de seguimiento y evaluación, con excepción de indicadores, y plan de inversiones mediano y corto plazo, se presentan en un grupo minoritario de documentos.

En este sentido, es posible afirmar que el análisis de componentes y orientaciones, indica debilidad en la mayoría de los PDM cantonales y distritales de aspectos relacionados con la identificación de riesgos y oportunidades para los PDM, definición de procedimientos que permitan identificar retos o desafíos en el proceso de ejecución de los planes, así como la tipificación de los recursos disponibles para la financiación de sus proyectos.

En cuanto a la valoración general de los contenidos de los documentos de PDM, es posible señalar que incluyen elementos de misión, visión, políticas y objetivos generales, líneas de acción, las cuales mantienen una clara relación. Sobre el aspecto de asignar quién debe fiscalizar o dar seguimiento a las líneas de acción, no se encuentra definido en la mayoría de documentos. Por lo tanto, un elemento a reforzar, que será ampliado en las recomendaciones, es la necesidad de adjuntar a la definición del responsable (por ejemplo: Administración Municipal, CCCI, Alcaldía) las acciones que se espera que desarrollen en el marco de esta responsabilidad.

Un elemento importante de señalar es la ausencia de una clara identificación en los documentos de la relación de los contenidos del PDM con el programa de gobierno de la alcaldía. Si bien, como se señaló anteriormente, en varios documentos se indica que se toman en cuenta estos programas, únicamente en el documento de la municipalidad de Talamanca se realiza una clara identificación de la relación entre las acciones y el programa de gobierno. El incluir una sección de este tipo como parte de la estructura del PDM fortalecería el papel del PMD en la planificación



municipal, evitando el conflicto de prioridades de inversión que se señala en varias de las entrevistas realizadas con los encargados de la planificación municipal, como se verá posteriormente.

Los capítulos de “Mejora Institucional” y “Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional” incluidos varios de los documentos, son herramientas de gran importancia para mejorar el impacto de los PDM, al impulsar una valoración estratégica de los cambios necesarios en el municipio y al detallar instituciones, alianzas y acciones concretas que deben realizarse para el logro de los objetivos y acciones estratégicas incluidas en el documento.

Finalmente, en cuanto al seguimiento y evaluación, con la excepción del documento de Tarrazú, no se incluyen métodos de cálculo, lo cual aportaría en la elaboración de los indicadores. Independientemente de debilidades específicas identificadas en cuanto a la redacción de metas e indicadores, se considera importante incluir en la metodología de PDM recomendaciones sobre cómo debe desarrollarse un proceso de seguimiento y evaluación de PDM, que incluye recomendaciones de metodologías, instrumentos, cronograma, definición de responsables y momentos concretos de seguimiento y evaluación, aspectos que se amplían en las conclusiones generales.

## 6. POLÍTICAS, PROYECTOS Y/O ACCIONES CONTENIDOS EN LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL.

En esta sección se muestra de forma sintetizada y concisa la información en cuanto a políticas (presentadas por áreas estratégicas), objetivos y las líneas de acción, actividades, planes o proyectos que se encuentran incluidos en los PDM revisados, tomando en consideración que los datos presentes en dichos planes son complementarios a los PDHL.<sup>29</sup>

Se evalúa la articulación de políticas, proyectos y acciones. A este respecto, se cuenta con varias definiciones de política en un sentido amplio, como la utilizada por el MIDEPLAN en cuanto a Política Pública: “Curso o línea de acción definido para orientar o alcanzar un fin, que se expresa en directrices, lineamientos, objetivos estratégicos y acciones sobre un tema y la atención o transformación de un problema de interés público. Explicitan la voluntad política traducida en decisiones y apoyo en recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros y se sustenta en los mandatos, acuerdos o compromisos nacionales e internacionales” (MIDEPLAN. Area de Análisis del Desarrollo, 2016).

Por otra parte, en el tema de los instrumentos de planificación municipal es necesario referirse a la territorialización de las políticas públicas, siendo que existen tres elementos centrales que permiten identificar una política pública territorializada como tal: (a) implicación del gobierno local en el proceso de la política pública, (b) percepción territorializada de los problemas, (c) definiciones de objetivos y proceso de forma segmentada a las realidades del país y al modelo autonómico municipal (OdAM-Fundación DEMUCA, 2010)

Como se señala OdAM-Fundación DEMUCA, “(p)lantear el tema de territorialización de la política pública es hacer énfasis en el comportamiento de los niveles de gobierno central y local, y cómo desde sus niveles de interacción convergen relaciones entre actores público-privados. El desafío entonces es el transitar entre asegurar los diseños institucionales adecuados y obtener los resultados necesarios a partir de la combinación de variables políticas que dan vida a los modelos de cohesión social, territorial y económica en los sistemas presidencialistas...” Para el caso que nos

<sup>29</sup> El Anexo 9 muestra en un documento con formato Excel toda la información presente en esta sección.

ocupa, esto implica la forma como los instrumentos de planificación integran y articulan los diferentes actores públicos y privados en acciones dirigidas a generar incidencia en el territorio.

Se describen las políticas, proyectos y/o acciones incluidas en los PDM. A este respecto las políticas de los PDM son "... compromiso en una dirección y no en otra. Por eso es que constituyen el puente entre los objetivos y los valores. Establece el puente, define las condiciones generales para articular la visión, misión, valores con los objetivos y acciones" (Jiménez, 2017) . En este sentido expresan los elementos anteriormente señalados en el marco específico del proceso de planificación local contenido en los PDM.

En consecuencia, la valoración se realizará a partir de la definición de la coherencia y articulación entre objetivos, políticas, líneas estratégicas, objetivos de áreas estratégicas y acciones. Esto implica establecer los conceptos presentes en objetivos y políticas y como se expresan en los contenidos de los PDM cantonales, siendo las acciones el elemento último de esta articulación.

El análisis inicia con la valoración de los enfoques<sup>30</sup> que guían los documentos. A este respecto los documentos se refieren en las secciones de visión y misión a : gestión municipal eficaz y eficiente de los recursos, desarrollo humano local, equidad y participación ciudadana efectiva, medio ambiente sostenible, desarrollo de infraestructura y equipamiento cantonal, ordenamiento territorial con gestión del riesgo, desarrollo integral del cantón, gobernanza local, desarrollo económico sostenible.

A este respecto, si bien estos enfoques no se desarrollan conceptualmente en los distintos documentos, su presencia como visión y visión indicas las prioridades municipales que deben expresarse en las políticas y proyecto. En este sentido, a partir de análisis se identifican temas relacionados con estos enfoques, los cuales a su vez se expresaran en las acciones incluidas en las áreas estratégicas. A continuación, se resumen los temas identificados. :

- Desarrollo/ fortalecimiento institucional: mejor atención, modernización de sistemas informáticos, mejora de procesos de cobro y catastro, gestión oportuna de recursos humanos.
- Desarrollo Económico Sostenible: fomento al emprendedurismo, turismo local, desarrollo económico equilibrado con el medio ambiente, fomento a emprendedurismo, producción rural.

<sup>30</sup>Para el detalle del análisis por documento cantonal ver Anexo 11. Enfoques, temas y subtemas de los PDM según cantón o distrito.

- Desarrollo Social: infraestructura comunitaria o de vivienda, desarrollo de servicios comunitarios, políticas de bienestar social, poblaciones específicas (tercera edad, menores de edad, mujeres en situación de riesgo), Acceso a tecnologías de información y comunicación, recreación y cultura.
- Participación Ciudadana y Democracia Local: transparencia y divulgación de la gestión municipal, consulta y rendición de cuentas, participación en la toma de decisiones.
- Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial: catastro y ordenamiento territorial, protección de cuencas. Cuidado y respeto a los recursos naturales, mitigación de la contaminación de agua, aire y suelo.
- Servicios municipales: transporte, recolección de basura, transporte público, limpieza y mantenimiento de espacios públicos.
- Infraestructura: infraestructura comunitaria: construcción y mantenimiento de caminos.
- Salud: Servicios de salud (personas adultas mayores y con discapacidad), desarrollo de infraestructura, construcción de ambientes y estilos de vida saludables.
- Educación: desarrollo de infraestructura.
- Seguridad Ciudadana: visión integral.
- 
- Estos temas indican las prioridades incluidas en los PDM con respecto a cada área estratégica, si bien es de señalar que cada documento incluye diferentes desagregaciones de los temas las cuales se pueden consultar en el anexo 11. Por otra parte, la expresión de estos temas en las acciones o proyectos incluidos en los PDM varía de acuerdo a cada documento, en algunos casos con un gran detalle de acciones concretas, en otros a partir de planes dirigidos a mediano plazo<sup>31</sup>.

Como valoración general de estos temas es posible señalar la presencia de una serie de aspectos ligados a las acciones tradicionales de los gobiernos locales ( infraestructura vial y comunitaria, catastro, espacios públicos, recolección de desechos), así como el énfasis en el fomento a la participación comunitaria, si bien enfocado en general a aspectos concretos de rendición de cuentas.

<sup>31</sup> Ver Anexo 12 : Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en PDM.

Es de señalar que varios de estos temas, en especial los relacionados con salud, educación y seguridad ciudadana, implican el desarrollo de acciones de coordinación interinstitucional, aspecto que se abordará en la próxima sección.

## 6.1 Valoración de proyectos y/o acciones contenidos de PDM por cantón o distrito

La información con respecto los proyectos y acciones contenidos en los PDM se muestra de manera sintetizada por cantón o distrito en el anexo 12. En la presente sección se presenta un resumen de los contenidos identificados en las áreas estratégicas de: Desarrollo Institucional, Política social Local, Participación Ciudadana, Seguridad Humana, Desarrollo Económico Local, Infraestructura Vial, Equipamiento Cantonal, Servicios Públicos Municipales, Gestión Ambiental y de Riesgo de Desastres y Ordenamiento Territorial.

A este respecto, es posible afirmar que, en general los distintos documentos muestran coherencia entre el objetivo y líneas de acción del área son coherentes. En casos específicos se encuentran inconsistencias en áreas concretas . Por ejemplo, en el caso del documento de PDM de Golfito y el área de participación ciudadana el objetivo se define como "Legitimar la participación ciudadana en la toma de decisiones, para la cohesión y convivencia democrática ", en tanto los proyectos asociados se dirigen a propiciar la participación ciudadana en procesos de rendición de cuentas o su información por medio de medios impresos, televisivos o virtuales. Por lo tanto, no se incluyen acciones para la participación directa en procesos de toma de decisión, por ejemplo, los presupuestos participativos.

En cuanto a las acciones/proyectos incluidos en los PDM, un aspecto que aparece en varios casos es que se trata de acciones concretas, como, por ejemplo: construir puente en determinado distrito o localidad, elaborar un manual de gestión administrativa o incluir información de rendición de cuentas de la acción del gobierno local en la página WEB municipal. Es menos frecuente el definir acciones como el desarrollo o actualización de planes estratégicos para ciertas áreas , por ejemplo "Ejecutar y dar seguimiento al Plan Regulador y Plan Vial Quinquenal" (PDM de Guatuso), las cuales puede tener un impacto a mediano plazo en las capacidades municipales.

Otro aspecto, es el hecho que se plantean en las acciones/proyectos aspectos como el establecimiento de oficinas de turismo, aperturas de oficinas bancarias, construcción de Equipos Básicos de Atención en Salud (EBAIS), los cuales requieren de coordinación con instituciones

financieras, del sector salud u otros sectores de la administración pública, sin que se establezca en el documento cual es la necesaria contraparte o las acciones requeridas para lograr dichas coordinaciones.

La creación, mantenimiento o reparación de infraestructura vial o equipamiento comunitario (salones comunitarios y otros ) ocupa por lo general un importante número de las acciones concretas incluidas en los PDM . Sin embargo, no se incluye en los documentos información con respecto a costos o viabilidad de acuerdo al presupuesto municipal o prioridades de inversión.

A este respecto, en el caso del PDM de Quepos se incluye por área estratégica objetivos de mediano plazo y objetivo específicos, lo cual ayuda a establecer el carácter estratégico del documento y acciones más específicas.

En cuanto a la relación con el PCDHL de la planificación a mediano plazo en el PDM de Turrialba se hace referencia en los objetivos por área a dicha relación, si bien esto no es la norma en el conjunto de documentos.

En el aspecto de participación ciudadana, en general se incluyen acciones dirigidas a fortalecer la rendición de cuentas del gobierno municipal hacia la población y a , si bien en casos los PDM de Golfito , Tarrazú y La Cruz se identifica una contradicción entre la propuesta general del plan en cuanto a participación como parte del proceso de toma de decisiones y su expresión en líneas de acción concretas de consulta. Por otra parte, en varios de los documentos no se incluye la participación ciudadana como área estratégica o acciones concretas en este sentido <sup>32</sup>, indicando la debilidad de los instrumentos de planificación en cuanto a proponer acciones que fortalezcan mecanismos de participación más allá de la información a la población sobre la gestión municipal.

En el caso del área de Desarrollo institucional, los objetivos y acciones se enfocan en mejorar la eficiencia de la gestión, con frecuencia en cuento a la atención a las y los usuarios o en aspectos como gestión administrativa, gestión financiera y recurso humano. A este respecto, en general se considera necesario incluir propuestas con impacto a mediano plazo como es el caso del PDM de Pocosí que incluye como acción “Capacitar funcionarios y jercarcas en materia Planificación basada en resultados”. De esta forma, el fortalecimiento de las capacidades municipales de planificación debe ser un elemento central que incluir en esta área.

<sup>32</sup> Ver Anexo 12)

En los casos de las áreas de Gestión ambiental, Ordenamiento territorial, Seguridad Ciudadana, infraestructura vial : se incluyen acciones concretas, con frecuencia relacionadas con infraestructura o gestiones administrativas, las cuales, si bien importantes en cuanto a soluciones concretas de carencias existentes en comunidades o espacios públicos, no significan necesariamente una mejora en las capacidades de gestión territorial en el mediano plazo. En este sentido, sería de mayor impacto a mediano plazo el incluir planes integrales como el caso del Plan de Seguridad incluido en el PDM de Golfito o el plan de ordenamiento territorial de Tarrazú, los cuales incluyan objetivos, metas, programación y presupuesto a desarrollar en el periodo de cinco años.

Finalmente, en el área de Desarrollo económico se incluyen acciones como: capacitaciones con el programa Empléate, generación de iniciativas productivas y emprendedurismo, turismo rural, capacitación de capital humano. El desarrollo de estas acciones incluye tanto la coordinación y trabajo conjunto con productores individuales y organizados tanto a nivel local como externos al cantón, como con instituciones públicas y gremiales, aspectos que no son incluidos en los PDM, por lo que, al igual que en los casos anteriores, sería de gran importancia incluir como parte de las acciones en el área, contar con un plan a mediano plazo.

## 7. VIABILIDAD DE LOGRO DE LAS METAS E INDICADORES PROPUESTOS.

Para la presente sección se parte que la viabilidad de las metas e indicadores incluidos en los PDM a partir de dos elementos: a) correspondencia con las definiciones establecidas y b) valoración por parte del personal de la municipalidad.

Con respecto a la definición de metas e indicadores Jiménez (2017) establece las siguientes:

- *La meta es la expresión concreta y cuantificable de lo que se espera alcanzar con la línea de acción (programa, proyecto o actividad) y permitirá en adelante medir cuánto se ha alcanzado de lo proyectado. La meta se compone de dos datos: (1) Unidad de Medida, que es la forma en que se mide la meta (kilómetros, unidades, metros cuadrados, metros cúbicos, otros, y (2) Cantidad, que es el número de unidades de medida que se espera alcanzar.*
- *Un indicador es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Según la información proporcionada por cada indicador, éstos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Variable (cuantitativa o cualitativa) o relación entre variables que permite medir el grado de cumplimiento de la meta a evaluar y del respectivo objetivo. Los indicadores cuantitativos se expresan en términos de número, porcentaje, razón (tasas).*

Por otra parte, los POA, en el formato proporcionado por la Contraloría General de la República incluye estas definiciones :

*Meta: Expresión concreta, cuantificable del objetivo de mejora o específico previamente definido para el ejercicio presupuestario. Responde a las preguntas ¿Cómo?. ¿Cuánto? y ¿Cuándo?*

*Indicador: Variable (cuantitativa o cualitativa) o relación entre variables que permite medir el grado de cumplimiento de la meta a evaluar y del respectivo objetivo (CGR, 2009).*

Es claro, por lo tanto, que las metas deben establecer claramente lo que se espera alcanzar a partir de la línea de acción, para lo cual debe utilizarse unidad de medida y cantidad. Por su parte, el indicador cumple una función técnica de permitir medir el cumplimiento de la meta.



La adecuada elaboración de las metas e indicadores es un factor de gran importancia en el seguimiento y evaluación de PDM , además de requisito para la inclusión en los POA anuales.

Con respecto a los 14 documentos analizados, de acuerdo con la tabla 25, 7 no incluyen metas y de estos 6 documentos incluyen la categoría indicadores objetivamente verificables, cuya redacción en ocasiones corresponde a metas, lo cual claramente representa una importante dificultad para realizar el proceso de seguimiento y evaluación o para incluirlas en el PAO. En un total de 5 documentos se considera que metas e indicadores cumplen con lo establecido anteriormente y en 2 documentos las metas cumplen con lo establecido y los indicadores no cumplen.

En consecuencia, un total de 9 documentos no cumplen total o parcialmente con los requisitos establecidos para metas o indicadores lo cual compromete las posibilidades de medir su logro o uso por el personal de la municipalidad en los PAO, lo cual probablemente resultará en modificaciones a metas e indicadores incluidos en el PDM al momento de elaborar los instrumentos anuales o a no incorporarles del todo.

*Tabla 10. Valoración de metas e indicadores. PDM.*

<b>PDM</b>	<b>Valoración de metas e indicadores.</b>
<b>Golfito</b>	No incluye metas e indicadores
<b>Acosta</b>	Metas adecuadas, indicadores no cumplen los criterios (redacción como medio de verificación, fecha de entrega, resultado)
<b>Tarrazú</b>	Metas e indicadores adecuados, incluye métodos de cálculo.
<b>Turrialba</b>	No se incluyen metas, (se incluyen indicadores objetivamente verificables, cuya redacción en ocasiones corresponde a metas) y la relación de líneas de acción con los indicadores con frecuencia no es clara.
<b>La Cruz</b>	No se incluyen metas (se incluyen indicadores objetivamente verificables, cuya redacción en ocasiones corresponde a metas) y la relación de líneas de acción con los indicadores con frecuencia no es clara
<b>Pococí</b>	Se identifican “metas y resultados “.En ciertos casos, los indicadores no

PDM	Valoración de metas e indicadores.
	parecen tener relación con la meta o representan resultados globales de las metas.
<b>Talamanca</b>	No incluye metas ( incluye indicadores objetivamente verificables, en su mayoría cualitativos)
Guatuso	Metas e indicadores adecuados.
<b>Los Chiles</b>	Metas e indicadores adecuados.
<b>Orotina</b>	No incluye metas (se incluyen indicadores objetivamente verificables, cuya redacción en ocasiones corresponde a metas)
<b>Quepos</b>	Metas e indicadores adecuados.
<b>Cóbano</b>	Metas e indicadores adecuados.
<b>Lepanto</b>	No incluye metas, (se incluyen indicadores objetivamente verificables, cuya redacción en ocasiones corresponde a metas)
<b>Paquera</b>	No incluye metas, (se incluyen indicadores objetivamente verificables, cuya redacción en ocasiones corresponde a metas) metas.

Fuente: elaboración propia a partir de documentos de planificación.

En cuanto a la opinión de los y las funcionarias municipales entrevistadas, se indican en el caso de Acosta la falta de articulación de los planes con a la planificación anual debido a situaciones de procedimiento (elaboración del propuesto) y la poca articulación del plan con el presupuesto. A este respecto, es posible señalar que las deficiencias señaladas en los indicadores del documento contribuyen, entre otros elementos como prácticas internas institucionales de elaboración del presupuesto, a esta dificultad para articular elaboración del POA y planes estratégicos.

El hecho que la utilización de los instrumentos de planificación involucre distintos departamentos y que metas e indicadores presentan diversos niveles de precisión técnica de acuerdo a las distintas áreas estratégicas, dificulta establecer sí la utilización de PCDHL y PDM en la planificación anual es producto de deficientes técnicas de los documentos o de prioridades de inversión establecidas sin tomar en cuenta los documentos. Como menciona la informante de Turrialba: "...a los otros departamentos se les informa que deben articular metas con PCDHL y PDM, pero departamentos como la unidad de gestión vial acaba de hacer su plan quinquenal y no tomó en cuenta el PDM. En el PAO se le traslada el presupuesto, pero es lo que define una oficina, con

frecuencia sin relación en su totalidad a los instrumentos de planificación (“no me interesa lo que dice ahí porque no lo hice yo”)<sup>33</sup>.

En el caso de la municipalidad de Talamanca, se señala la deficiencia en los indicadores “La manera en que se redactan los indicadores verificables es confusa, ya que parecen actividades en vez de tener lógica intrínseca de los que sería un indicador”<sup>34</sup>. Es de señalar que el documento de PEM fue elaborado por una empresa consultora y que la personas entrevistada indicó que el documento presenta inconsistencias con la metodología recomendada por MIDEPLAN.

Con respecto al seguimiento y evaluación, en los casos que se reportan que se han realizado acciones , en 7 de los cantones se han realizado actividades de seguimiento y/o evaluación: Acosta, La Cruz, Orotina, Pococí, Quepos, Tarrazú, Turrialba. Tanto en estos cantones, como en los que no realizaron actividades, no se menciona como un elemento importante la situación de metas e indicadores para la decisión de ejecutar el seguimiento o evaluación. Al respecto tienen mayor importancia aspectos como : ausencia de un puesto de planificación, falta de apoyo desde la alcaldía, no establecer previamente los periodos para el seguimiento y evaluación.

En consecuencia, con respecto a la viabilidad del logro de metas e indicadores, a partir de la calidad técnica de los documentos analizados estos instrumentos presentan desiguales niveles de correspondencia con lo establecido tanto en Jiménez (2017), como en la estructura de PAO, lo cual señala deficiencias en el proceso de elaboración de dichos instrumentos.

A nivel de su utilidad para los procesos de seguimiento y evaluación, no se cuenta con información específica sobre metas o indicadores, pues a otros factores que inciden en el desarrollo de estos procesos se les da una mayor importancia en las opiniones de las y los entrevistados.

<sup>33</sup> Lucrecia Esquivel, Municipalidad de Turrialba, 29 de mayo 2019.

<sup>34</sup> Krissia Carazo, Municipalidad de Talamanca, 20 marzo 2019.

Tabla 11. Seguimiento y evaluación de PCDHL y PDM.

Cantón	PCDHL		PDM	
	Seguimiento	Evaluación	Seguimiento	Evaluación
<b>Acosta</b>	No	No	Si	Si
<b>Barva</b>	Si	No	NA	NA
<b>Carrillo</b>	Si	No	NA	NA
<b>Cartago</b>	Si	Si	NA	NA
<b>Golfito</b>	Si	Si	No	No
<b>Guatuso</b>	No	No	No	No
<b>La Cruz</b>	NA	NA	Si	Si
<b>Liberia</b>	Si	Si	NA	NA
<b>Limón</b>	Si	Si	NA	NA
<b>Los Chiles</b>	NS/NR	NS/NR	No	No
<b>Orotina</b>	Si	Si	Si	Si
<b>Palmares</b>	No	No	NA	NA
<b>Pérez Zeledón</b>	No	No	NA	NA
<b>Pococí</b>	NA	NA	Si	Si
<b>Quepos</b>	NS/NR	NS/NR	Si	No
<b>Santa Ana</b>	Si	Si	NA	NA
<b>Talamanca</b>	No	No	No	No
<b>Tarrazú</b>	NS/NR	NS/NR	Si	Si
<b>Turrialba</b>	NS/NR	NS/NR	Si	No
<b>Valverde Vega</b>	NS/NR	NS/NR	NA	NA

Fuente: Elaboración Propia.

## 8. AVANCE DE LA EJECUCIÓN DE LAS PROPUESTAS, PROYECTOS Y/O ACCIONES CONTENIDAS EN LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EN ESTUDIO.

El avance en la ejecución de los contenidos de PCDHL y PDM es valorado en esta sección a partir del análisis de la correspondencia de los PAO con estos documentos. Para esto se han revisado los distintos PAO elaborados por cada municipalidad del periodo 2013 a 2019<sup>35</sup>. Es de indicar que los PAO presentan la siguiente estructura (CGR, 2009): Marco General, Matriz De Desempeño Programático (MDP), Matriz para evaluar el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Operativo Anual (POA). El análisis realizado se concentra en aspectos del Marco General: visión, misión y los cuatro programas incluidos en la MDP: Programa I: Dirección y Administración General, Programa II: Servicios Comunitarios, Programa III: Inversiones, Programa IV: Partidas Específicas. La estructura de dichos programas es la siguiente:

### MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO

#### PROGRAMA I: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL

**Misión:** Desarrollar las políticas y acciones administrativas de apoyo a la gestión municipal, así como la vigilancia, dirección y administración de los recursos de la manera más eficiente a efecto de que los programas de servicios e inversión puedan cumplir con sus cometidos.

Producción relevante: Acciones Administrativas																		
PLANIFICACION ESTRATÉGICA		PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL										EVALUACION						
PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	META			INDICADOR	PROGRAMACION DE LA META			FUNCIONARIO RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PARTIDA OBJETO DEL GASTO Y SU MONTO	ASIGNACION PRESUPUESTARIA POR META	GASTO REAL POR META	Resultado del indicador de eficiencia en la ejecución de los recursos por meta	EJECUCION DE LA META			Resultado del indicador de eficacia en el cumplimiento de la metas programadas
		Código	No.	Descripción		I semestre	%	II semestre							%	I Semestre	%	
														0%	0%	0%	0%	
														0%	0%	0%	0%	
														0%	0%	0%	0%	
														0%	0%	0%	0%	
														0%	0%	0%	0%	
														0%	0%	0%	0%	
														0%	0%	0%	0%	
												0.00	0.00	0%	0%	0.0	0.0	
SUBTOTALES						0.0	0.0					0.00	0.00	0%	0%	0.0	0.0	
TOTAL POR PROGRAMA						0%	0%							0%	0%	0%	0.0%	
						0%	0%							0%	0%	0%	0.0%	
						0%	0%							0%	0%	0%	0.0%	
						0	0							0	0	0	0.0%	
						0 Metas formuladas para el programa												

Fuente: (CGR, 2009)

<sup>35</sup> Para consultar el listado de PAO identificados ver Anexo 1.

A partir de dicho cotejo, y elementos adicionales como las entrevistas a informantes claves y evaluaciones en los cantones dónde estas se hayan realizado, se valorará la presencia de las acciones incluidas en los PDM en la operación municipal en el periodo de vigencia de estos.

Es importante señalar que, dada la cantidad de información a revisar, en el documento se realizan descripciones generales de los resultados obtenidos<sup>36</sup>. De esta forma se presenta información resumida en la Tabla 27 y posteriormente las conclusiones obtenidas a partir de la revisión de los distintos PAO.

<sup>36</sup> Para un análisis detallado de los PAO por cantón, ver Anexo 10.

Tabla 12. Valoraciones generales sobre los POA analizados por cantón.

Cantón	Vigencia PDM	Años que corresponde analizar	que Vigencia del PDHC	POA analizados	Observaciones
<b>Acosta</b>	2010-2015	2011-2016	2010-2020	2014/2015/2016	Algunos de los objetivos entre POAS se repiten.  Algunas metas de los POA coinciden con las del PDM, sin embargo, no necesariamente de manera textual, sino que varían ligeramente.
<b>Cóbano: distrito</b>	2019-2023	2020-2024	2010-2020	NO APLICA	Por los años de vigencia del PDM, no se encuentran POA por analizar
<b>Golfito</b>	2019-2023	2020-2024	2013-2023	NO APLICA	Por los años de vigencia del PDM, no se encuentran POA por analizar
<b>Guatuso</b>	2018-2022	2019-2023	2013-2023	2019	Algunas metas de los POA coinciden con las del PDM, sin embargo, no necesariamente de manera textual, sino

Cantón	Vigencia PDM	Años que corresponde analizar	que Vigencia del PDHC	POA analizados	Observaciones
					que varían ligeramente.
<b>La Cruz</b>	2017-2021	2018-2022	2017-2026	2018/2019	El POA 2019 contiene objetivos que coinciden con el PDM de una forma más textual, sin embargo, con las metas no sucede lo mismo dado que en el POA aparecen de forma más específica que en el PDM, señalando números, porcentajes, lugares o cantidades.
<b>Lepanto distrito</b>	2011-2015	2012-2016	2010-2020	2013/2014/2015/2016	El POA 2013 corresponde al distrito de Lepanto.  La misión del POA 2013 es la visión del PDM. Y la visión del POA es la misión del PDM.  El POA 2014/2015/2016 es de Puntarenas y solo el POA 2016 señala una mínima información sobre el distrito de Lepanto.



Cantón	Vigencia PDM	Años que corresponde analizar	que Vigencia del PDHC	POA analizados	Observaciones
<b>Los Chiles</b>	2018-2022	2019-2023	2013-2023	2019	No se encontró información coincidente.
<b>Orotina</b>	2016-2020	2017-2021	2010-2020	2017/2018	En el POA 2017/2018, uno de los objetivos es la línea de acción del PDM.  Las metas planteadas en el POA son más específicas que lo que aparece en el PDM.
<b>Paquera_distrito</b>	2011-2015	2012-2016	2010-2020	2013/2014/ 2015/2016	Se analiza el POA 2013 que es específico del distrito de Paquera. La misión del POA 2013 es la visión del PDM. Y la visión del POA es la misión del PDM. Puede deberse a un error de formato.  Los objetivos que aparecen en el POA 2013 son más numerosos que los que se señalan en el PDM según área estratégica, además de que estos no coinciden ya que los objetivos del PDM

Cantón	Vigencia PDM	Años que corresponde analizar	que Vigencia del PDHC	POA analizados	Observaciones
					<p>son más generales que los del POA.</p> <p>En el POA 2013, varios las líneas de acción o metas son los objetivos del PDM</p>
<b>Pocóci</b>	2017-2022	2018-2023	No está incluido	2018/2019	<p>Los objetivos que se plantean en el POA en el programa I y II son más generales que lo que se plantea en el PDM. Por su parte los objetivos y metas del Programa III son más específicos.</p> <p>Los objetivos del POA 2019 son básicamente los mismos que el POA 2018, se hacen algunas variaciones en las metas, números, porcentajes .</p>

Cantón	Vigencia PDM	Años que corresponde analizar	Vigencia del PDHC	POA analizados	Observaciones
<b>Quepos</b>	2011-2015	2012-2016	2010-2020	2013	<p>Los objetivos del POA son complejos y extensos, no acordes a lo que se plantea en el PDM.</p> <p>Algunos de los objetivos que se plantean en el POA aparecen como líneas de acción en el PDM.</p> <p>El POA contiene áreas estratégicas distintas al PDM como por ejemplo "calidad de vida".</p>
<b>Talamanca</b>	2015-2019	2016-2020	2014-2024	2016/2017/2018/2019	<p>En el POA 2016/2017/2018/2019 la visión y misión no concuerda con el PCDHL ni con el PDM.</p> <p>Los objetivos del POA 2016/2017/2018/2019 de Talamanca coinciden textualmente en su mayoría con los del PDM.</p>

Cantón	Vigencia PDM	Años que corresponde analizar	que Vigencia del PDHC	POA analizados	Observaciones
					<p>Todos los objetivos y metas del POA coinciden entre ellos, en pocas ocasiones se incluyen nuevos objetivos y/o metas o en estas últimas se hacen variaciones de datos como porcentajes o periodos o lugares, sin embargo, ninguna de estas aparece en el PDM.</p>
<b>Tarrazú</b>	2016-2021	2017-2022	2010-2020	2019	<p>Algunas de las áreas estratégicas del POA son distintas a las que aparecen en el PDM.</p> <p>Algunos de los objetivos del POA, especialmente del programa I y II son demasiado generales y en el caso del programa IV son muy específicos haciendo referencia a lugares, calles, pueblos que en el PDM no se señalan con claridad.</p>

Cantón	Vigencia PDM	Años que corresponde analizar	que Vigencia del PDHC	POA analizados	Observaciones
<b>Turrialba</b>	2016-2021	2017-2022	No está incluido	2017/2018/2019	<p>Los POA tienen algunos objetivos similares entre ellos, aunque las metas no coinciden ya que suelen ser más específicas.</p> <p>En los POA se plantean los objetivos de forma muy general y las metas muy específicas en relación a las incluidas en el PDM.</p>

La revisión de los PAO elaborados por el personal de los distintos municipios permite establecer las siguientes conclusiones:

- Se presenta una gran coincidencia en los objetivos de PDM y POA en los distintos cantones. Sin embargo, algunos POA presentan objetivos más generales que los incluidos en los PDM o por lo contrario estos resultan demasiado específicos (especialmente los incluidos en el PROGRAMA III: Inversiones), al determinar: lugares, objetos, cantidades, porcentajes.
- Con respecto a las líneas de acción/metodologías/actividades las coincidencias son menores que en los objetivos, ya que se tiende a que en el caso de los POA se plantean en forma específica, siendo que en varios de los PDM la redacción es de carácter más general que la utilizada en los PAO.
- Con respecto a los indicadores, no fue posible encontrar coincidencia entre POA y PDM, ya que estos han sido planteados con una redacción o formato distinta.
- La misión y visión de los distintos POA analizados no suelen coincidir con las que se plantean en los PCDHL de los cantones respectivos. Se encuentra en varios casos que lo que se reporta como misión en el POA es la visión del PDM o lo que se plantea como visión en el POA es la misión del PDM (ver Tabla 27) .
- Muy pocos cantones presentan bastantes coincidencias entre el POA y PDM. De los analizados es Talamasca el cantón que más coincidencias presenta.
- Entre los POA de un mismo cantón es posible identificar una repetición de objetivos/metodologías en los distintos documentos anuales. También se identifican cambios en objetivos y modificaciones en las metas en términos de lugares, porcentajes, tiempo, conforme se avanza en el periodo, sin duda producto del nivel de avance en el cumplimiento de las metas.
- No todos los objetivos del POA que coinciden en los PDM tienen coincidencia en las áreas estratégicas. En ocasiones un objetivo, línea de acción o meta se visualiza en el PDM, pero en otra área estratégica.

En consecuencia, a partir del análisis de los POA se identifica una limitada correlación con los PCDHL y PDM, en temas de visión, misión, objetivos, líneas de acción, metas e indicadores. La situación varía de cambios en redacción de objetivos, metas e indicadores, mayor especificidad de

las metas planteadas en el POA (en cuanto a números, porcentajes), inclusión de áreas estratégicas distintas entre PDM y POA.

Con respecto a la información que los y las entrevistados, así como de los informes de evaluación de Tarrazú, Limón y Liberia, proporcionan en cuanto a la ejecución de propuestas de los documentos de planificación, en el caso de los documentos de evaluación se presenta el problema en el caso de los documentos de PCDHL de la ausencia de elementos técnicos para valorar el cumplimiento de sus contenidos. Como señala la responsable de planificación de la municipalidad de Limón: “No existe un instrumento de como evaluar y dar seguimiento al PCDHL, y cada municipalidad desarrolla sus propias formas, sobre todo a partir de los requerimientos de la Contraloría ...tampoco se establecieron indicadores en las líneas de acción”.

En este sentido la evaluación desarrollada por la responsable de planificación de la municipalidad de Liberia se concentra en las acciones desarrolladas por las instituciones participantes en el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de Liberia (CCCIL), por lo que sus resultados se mencionan en la siguiente sección. Por su parte, la evaluación desarrollada por la responsable de Planificación de la Municipalidad de Limón sobre el avance del PCDHL 2010-2020, muestra el avance en al 2017<sup>37</sup> de diversas acciones, sin embargo, la descripción de los niveles de ejecución es principalmente narrativa, sin incluir porcentajes o cifras concretas, ni identificando individualmente las acciones priorizadas en cuanto a su avance particular, por lo que no es posible establecer una valoración conjunta del progreso logrado. Sin embargo, es posible identificar avances en el desarrollo de acciones en las distintas áreas temáticas.

Por su parte, los informes de avance del PDM elaborados por el personal de la Municipalidad de Tarrazú si incluyen valoraciones en porcentajes o cantidades, lo cual permita establecer la siguiente tabla en la cual se muestra el nivel de avance por área estratégica.

<sup>37</sup> A partir de en los informes del PAO, por Dependencias, Plan Estratégico Municipal 2011 – 2015, Plan Estratégico Institucional 2016 – 2021, Regidores y Ciudadanos (Winter, 2017) .

Tabla 14. Resumen de resultados de la evaluación del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2021, Cantón de Tarrazú, al 2018 .

Área estratégica	Cantidad de líneas de acción por Área Estratégica	Avance en el cumplimiento de las líneas de acción		
		Cumplido	Parcial/en proceso	No se menciona/no ejecutado
Desarrollo Institucional	38	9	16	13
Infraestructura vial	11	3	7	1
Planificación Urbana y Ordenamiento Territorial.	7	2	1	4
Equipamiento.	19	13	4	2
Servicios Públicos Municipales.	15	7	8	0
Gestión ambiental y de riesgos.	6	1	4	1
Política Social Local.	5	1	0	4
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Municipalidad de Tarrazú , Informe de Evaluación , PDM 2018

En cuanto a las entrevistas a funcionarios y funcionarias municipales, estas muestran las distintas situaciones experimentadas en cada gobierno local con respecto a los planes estratégicos<sup>38</sup>:

**Golfito:** Se menciona el catastro como una medida que está incluida en el PDM<sup>39</sup> y en el PAO de este año, así como el Inventario de la red vial cantonal . Se indica que en la elaboración del PDM no se partió de lo incluido en el PCDHL , así que no conoce el nivel de correlación entre estos.

**La Cruz:** Cada departamento realiza el análisis de cumplimiento por cada línea de acción y el con respecto al PCDHL se le solicito a las instituciones que estuviesen involucradas de la misma manera.

**Liberia:** se indica que la municipalidad ha avanzado en muchas de las líneas incluidas en el PCDHL, pero más por presión de las localidades ante las diferentes instituciones , si bien hay cosas pendientes, como el relleno sanitario por problemas entre alcalde y concejo

**Los Chiles:** Señala que en la elaboración del PDM no se partió de lo incluido en el PCDHL , así que no conoce el nivel de correlación entre estos. Hubo un cambio de alcaldía en el periodo cubierto

<sup>38</sup> Para el detalle de las opiniones de las y los informantes ver Anexo 4.

<sup>39</sup> El cual, al momento de realizar la consulta no había sido aprobado por el Concejo Municipal.



por el PCDHL, esto pudo haber afectado el seguimiento y desarrollo del PCDHL. Influyó mucho el cambio de alcaldía y el hecho que se hubiera hecho por contratación por servicios así que no fue incorporado en la administración municipalidad. De acuerdo al informante, no se dio una “tropicalización “ del PCDHL que permitiera incorporarlo en las prácticas administrativas de la municipalidad , a diferencia del PDM que se hizo con apoyo de la UNED e involucró a personal de la municipalidad.

**Quepos:** el presupuesto del 2019 se hizo un intento de hacer un presupuesto apegado al PDM, con colaboración de la UNED , que llevo un planificador que colaboró a elaborar el PDM, así como talleres para hacer el presupuesto y los POAS en base al PDM, por lo que este año hay ciertos proyectos del PDM que se están trabajando porque se lograron presupuestar. El PDM se está intentando incluir en el PDM, una debilidad grande es no tener un planificador, por lo que no se cuenta con alguien que le dé seguimiento. Señala que los síndicos indicaron proyectos que les interesaban y no están incluidos en el PDM

**Santa Ana:** La informante señala que en la definición del presupuesto las autoridades no toman en cuenta las vinculaciones de los proyectos con el PCDHL.

**Talamanca:** Los planes PCDHL y PEM, no han sido tomados en cuenta por las autoridades locales en el desarrollo de sus gestiones. Si bien es cierto se desarrollan acciones para cubrir las necesidades de las comunidades en distintas áreas y traer soluciones a los problemas, algunos de ellos presentes en los Planes, estas acciones no son basadas en estos planes. En el PEM no aparecen las líneas de acción alineadas al PCDHL.

**Turrialba:** El cambio de alcaldía afectó las prioridades y la importancia dada al PCDHL y PDM, la informante considera que con el cambio de alcalde se modificaron las prioridades y formas de trabajo, lo cual afectó el proceso de seguimiento de los planes. El Departamento de planificación elabora el PAO, a los restantes departamentos se les informa que deben articular metas con PCDHL y PDM, pero finalmente se integra lo que una oficina municipal, con frecuencia sin relación en su totalidad a los instrumentos de planificación.

**Tarrazú:** Se han hecho evaluaciones anuales del PDM, en las cuales se le pide a los distintos departamentos de la municipalidad el reporte de sus avances. Esto permite seguimiento del avance de las acciones.

En consecuencia, y a partir del análisis realizado a los documentos de PDM y las entrevistas realizadas, se considera la situación identificada de limitada presencia de los contenidos de PCDHL y PDM en la planificación anual municipal es producto de las siguientes situaciones:

-Un total de 9 documentos de PDM no cumplen total o parcialmente con los requisitos establecidos sobre la estructura o redacción de metas o indicadores. Como se señaló anteriormente las metas e indicadores incluidos en los PAO son, con frecuencia, más detallados en aspecto como lugares, objetos, cantidades, porcentajes, que los incluidos en los PDM. Las deficiencias identificadas en los documentos de planificación contribuirán, por lo tanto, a la necesidad de modificar metas e indicadores, para poder adaptarles a los requerimientos del PAO.

- La elaboración del PAO es producto de funcionarios y funcionarias de diversas oficinas de la municipalidad, quienes no necesariamente conocen adecuadamente los instrumentos de planificación o reconocen su importancia.

-Las prioridades de autoridades municipales (alcalde o síndicos) no necesariamente se corresponden con lo establecido en los documentos de planificación. Como señala la persona entrevistada de la municipalidad de Golfito: "...la parte política influye en que no se puedan cumplir muchos de los temas incluidos en los planes. No hay un enlace entre la parte de planificación y la toma de decisión política". Si bien esta situación no es señalada en todos los municipios, si es claro que, al producirse el reemplazo de autoridades municipales, puede ocurrir un cambio de prioridades que se refleja en el PAO, sea introduciendo actividades no contempladas en el PDM, o realizando modificaciones a las ya establecidas. Otro aspecto son los posibles conflictos internos de las autoridades municipales, como se indica para el caso de Liberia: "...hay cosas pendientes, como el relleno sanitario por problemas entre el Alcalde y el Concejo".

Por el contrario, el apoyo de la alcaldía impulsa el desarrollo de actividades incluidas en la planificación, como menciona la persona entrevistada de Valverde Vega: "...varias acciones han sido retomadas por la alcaldía pues son prioridades sentidas en coordinación con el CCCI". Por su parte, en la municipalidad de Talamanca se afirma que "...las actividades y proyectos que serán desarrolladas por el Alcalde, Concejales y los distintos departamentos se tratan de vincular con las áreas y objetivos del Planes".

-Las actividades incluidas en el PDM, no cuentan con un adecuado financiamiento o la estructura necesaria para ejecutarla sin incurrir en nuevas contrataciones. Como indica la persona

entrevistada en Golfito “ El PCDHL incluye muchos aspectos a nivel de apoyo social ( servicios como casa de cultura y otros) pero la municipalidad no tiene una estructura en ese sentido ( se tiene una oficina de la mujer y nada más ), no hay inversión en actividades culturales o deportivas, adulto mayor y otras”. En el caso de la municipalidad de Acosta se indica que “... los ejes de prioridad que se incluyen en el nuevo plan no tienen presupuesto, el documento puede estar bien organizado, pero no parece que se articule con el presupuesto”. Esto refiere a un tema que será retomado en las conclusiones y recomendaciones : el proceso participativo de identificación de las acciones a incluir en los instrumentos de planificación (especialmente en los PCDL, en menor medida en PDM por ser estos desarrollados principalmente con participación de personal municipal), no se corresponde con una valoración de sus costos directos e indirectos<sup>40</sup> , por lo cual no es posible prever si serán incluidos en algún momento en la planificación anual.

-Los actores comunitarios que impulsaron la inclusión de determinados temas, continúan presionando a las autoridades municipales o a instituciones públicas para que estas se concreten. Como señala la persona entrevistada en Liberia: “La municipalidad ha avanzado en muchas de las líneas incluidas en el PCDHL , pero más por presión de las localidades ante las diferentes instituciones”. En el caso de Golfito se indica que: “Si aparecen aspectos en la planificación a partir de prioridades de las comunidades y de las autoridades y aquellos que se encuentran en los planes de ambiente y residuos... En consecuencia, ciertas líneas de acción reciben atención prioritaria, en tanto aquellas que no son impulsadas por grupos de presión pueden ser postpuestas”.

-La carencia de personal de planificación en la municipalidad también limita la posibilidad de articular efectivamente los planes con el PAO, como se señala en la municipalidad de Guatuso: “...(el no) no tener un planificador, además de solo tener una contabilidad presupuestaria limita bastante en cuanto a seguimiento de las prioridades del PAO”. De esta forma, en municipalidades como Pérez Zeledón y Santa Ana la persona responsable de planificación tiene la posibilidad de establecer instrumentos que permiten mantener la vinculación entre planificación y POA, si bien es de señalar que en el caso de Turrialba se afirma que la falta de interés de la alcaldía y ciertos departamentos impide la efectiva articulación de los planes, a pesar de los esfuerzos de la oficina de planificación.

<sup>40</sup> Ver Tabla 8, Componentes de PDM, dónde se indica que únicamente dos de los documentos analizados incluyen “Descripción de los principales programas y subprogramas y proyectos con elementos de su costo y financiamiento.”

En consecuencia, las mencionadas situaciones propias de la municipalidad y el contexto político-social de cada cantón, junto con la elaboración de metas e indicadores que no se corresponden con las recomendaciones dada por Jiménez (2017) o por lo establecido por la Contraloría General de la República para los PAO, resultan en la limitada incorporación de los contenidos de PCDHL y PDM en la planificación anual de los municipios.

## 9. CONOCIMIENTO Y USO DE LOS INSTRUMENTOS EN EL TERRITORIO.

En esta sección se valora el grado de conocimiento de los planes y su uso por parte de la propia municipalidad, instituciones públicas u organizaciones comunitarias .

En cuanto al uso de los instrumentos de planificación en los distintos cantones, la tabla 29:“ Uso de PCDHL o PDM”, indica lo informado por los y las personas entrevistadas: 13 informantes señalaron que se ha utilizado el PCDHL, 3 que no se ha utilizado y 2 no lo saben. En cuanto al PDM 9 informan que se ha utilizado el PDM y 2 que no se ha utilizado.

Al preguntarles sobre quienes han utilizado el PCDHL, 12 indican que la municipalidad, 5 instituciones públicas (INDER, CCSS y CCCI). Con respecto al PDM-PM 8 indican a la municipalidad, 3 instituciones públicas (INDER, CCSS, CCCI), 1 organizaciones comunitarias y 1 No Sabe.

El uso por parte de las municipalidades el uso de los instrumentos de planificación fue analizado en la sección anterior. Con respecto a las instituciones los informantes no pueden proporcionar información puntual sobre el porqué las instituciones utilizan o no los planes, si bien se mencionan que, en algunos casos, los representantes institucionales no asumen estos documentos como un insumo para su propia planificación, por ejemplo, en Cartago y Santa Ana se informa que se han dado capacitaciones en el especio del CCCI , pero no ve que las instituciones hayan seguido las estrategias. En otros cantones, como Turrialba y Pérez Zeledón la coordinación interinstitucional del CCCI se ve obstaculizada por decisiones de la alcaldía de no utilizar esa instancia. Sin embargo, en Pococí se señala que el CCCI ha participado en la elaboración del plan y se define articulación de proyectos.

También se menciona, en el caso de Tarrazú, la coordinación con instituciones para realizar acciones incluidas en los planes, la cual está a cargo de la alcaldesa, y permite incluir a las instituciones (CCSS, Ministerio de Salud y otras ) en el proceso de ejecución de PDM.

En el caso de Liberia, el seguimiento a la ejecución de las acciones incluidas en el PCDHL permite identificar en el 2018 que “El CCCIL<sup>41</sup> reconoce la importancia del Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Liberia 2011-2020, la mayor parte de sus integrantes lo conocen incluso consideran que se le da seguimiento, con todo el CCCIL no ha ejecutado acciones o coordinaciones entre las instituciones participantes para ese seguimiento (Cubero, 2018)”. A partir de lo anterior se definen acciones para impulsar una mayor coordinación institucional en el desarrollo de acciones, por lo que en el 2019 se informa que “... en el periodo 2011-2018, distintas instituciones públicas con presencia en el cantón, como el MEP, IAFA, SINAC-ACG, MAG, INDER, AYA, Municipalidad, Ministerio de Seguridad Pública, INA, Ministerio de Cultura, Dirección de Aguas, han ejecutado labores alineadas con las líneas de acción propuestas en el Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Liberia 2011-2020 (Cubero, 2019)”.

El uso por parte de las organizaciones comunitarias de los planes puede ser sintetizado por la persona entrevistada en Santa Ana quien afirma que “Las organizaciones no toman en cuenta el plan, ellos proponen al municipio a partir de sus prioridades “. De esta forma, pueden coincidir con elementos incluidos en PCDHL o PDM y generar presión para su ejecución, como se mencionó en la sección anterior, pero también impulsar proyectos nuevos a partir de nuevas prioridades surgidas a partir del continuo desarrollo cantonal o que no fueron incluidas originalmente en el proceso.

En cuanto al conocimiento y aceptación de los planes por parte de las autoridades municipales, se reporta en algunos municipios resistencia a aceptar los planes si estos contradicen intereses políticos, de esta forma en Golfito se señala que “...el personal municipal político (síndicos ) a pesar de capacitaciones no parece entender la importancia de estos instrumentos y aspectos que vienen en los planes no les parecen por aspectos políticos (por ejemplo actualización de tasas la cual es importantes en el caso de una municipalidad con servicios tan deficientes es de gran importancia, sobre todo tomando en cuenta que la última actualización se hizo en el 2013, sobre esto la parte política pide estudios para conocer sí se está cobrando eficientemente, pero la municipalidad no tiene recursos para desarrollar esas tareas ).

Con respecto al conocimiento del resto de funcionarias y funcionarios municipales, las entrevistas en Quepos, Santa Ana, Tarrazú, Guatuso y Barva, coinciden en indicar que existe poca información

<sup>41</sup> CCCIL: Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de Liberia (Cubero, 2019).

en el común de personal, y que la capacitación desarrollada durante el proceso de elaboración del documento, no incluyó a personal clave (por ejemplo proveeduría, gestión vial y otro personal técnico) o al ser reemplazadas las personas que participan originalmente en el proceso, sus reemplazos no son capacitados en los planes existentes.

En consecuencia, el conocimiento sobre los PCDHL y PDM, en las municipalidades puede estar concentrado en personas específicas, quienes no necesariamente van a tener la posibilidad de orientar los procesos técnicos y políticos municipales de definición de prioridades de inversión y elaboración de la planificación anual.

Un último elemento que considerar es el conocimiento de los planes en la población y actores locales. Al respecto en el proceso de elaboración de los PCDHL se desarrollaron mesas y talleres de consulta en los distintos distritos, en ocasiones, pero no en todos los casos <sup>42</sup>, con involucramiento de los Concejos de Distrito en la identificación y convocatoria de asistentes, además del involucramiento de funcionarios municipales y representantes a partir de los Equipos de Gestión Local (EGL). Por su parte los PDM han sido ejecutados a partir de la participación funcionarios y funcionarias municipales por medio del Equipo Técnico Municipal (ETM) u otras metodologías que no contemplan la participación de otros actores comunitarios<sup>43</sup>.

Con respecto a la participación comunitaria en la PCDHL, como se ha indicado anteriormente, varias de las personas entrevistadas consideran que el proceso se vio afectado por la metodología de convocatoria utilizada por los equipos de consultores a cargo, el no involucrar en varios cantones al equipo municipal con experiencia en consultas comunitarias o a los Concejos de Distrito. Esto se ve agravado por una tendencia que se identifica en la mayoría de los cantones (con excepción de Santa Ana) de poca participación comunitaria<sup>44</sup>.

Por otra parte, el que los EGL cesaran de operar una vez finalizada la etapa de elaboración y aprobación del documento, evita cualquier involucramiento comunitario posterior en el seguimiento del documento. Agregando cambios por diversas razones de los representantes o

<sup>42</sup> Al respecto, la informante de Liberia fue enfática en cuanto a que el equipo de consultores no incluyó al personal municipal, Concejos de Distrito incluidos, en el proceso de consulta.

<sup>43</sup> El proceso de PDM de Tarrazú si incluyó participación comunitaria, aunque el informante considera que la asistencia en el distrito central fue deficiente y la escasa participación “sesga” los planes.

<sup>44</sup> Al respecto, es de señalar que en los cantones de Cartago, Carrillo y Guatuso se considera que la participación en el proceso de elaboración de los planes fue adecuada, pero a la vez señalan las dificultades que existen para lograr la participación de una cantidad representativa de la población.

participantes comunitarios, estas situaciones resultan al poco tiempo en un extendido desconocimiento entre los grupos organizados cantonales del contenido e importancia del PCDHL.

Con respecto al PDM, la ausencia de representantes comunitarios en la mayoría de los procesos de elaboración y la mencionada situación de poca participación de los y las habitantes en los procesos convocados por la municipalidad, restringe el conocimiento de las acciones incluidas en el plan a grupos específicos, que impulsarán sus prioridades. De esta forma, grupos comunitarios específicos impulsarán ante las autoridades sus prioridades, con un conocimiento limitado o nulo de los contenidos del PDM, o sí sus reivindicaciones coinciden con lo incluido total o parcialmente.

En consecuencia, el poco conocimiento de los documentos de planificación entre los actores locales(organizaciones comunitarias, de productores, culturales y otras) quienes continúan gestionando la incorporación en la planificación municipal de proyectos específicos, no necesariamente coincidentes con los incluidos en la planificación de mediano plazo, es un posible elemento que incide en el proceso de elaboración de los PAO y su correspondencia con PDM.



Tabla 15. Uso de PCDHL y PDM. Por cantón

Cantón	PCDHL o PDM es utilizado en la planificación de acciones de la municipalidad, instituciones públicas u organizaciones comunitarias						¿Quiénes han utilizado el PCDHL y PDM en sus actividades de planificación?							
	PDHL			PDM			PDHL				PDM			
	Si	No	No sabe	Si	No	No sabe	Municipalidad	Instituciones Públicas ¿Cuáles?	Organizaciones comunitarias	No Sabe	Municipalidad	Instituciones Públicas ¿Cuáles?	Organizaciones comunitarias	No Sabe
Acosta	X						X							
Barva	X						X							
Carrillo	X						X	X (INDER)						
Cartago	X						X							
Golfito	X			X			X			X				
Guatuso	X			X			X	X		X	X			
La Cruz				X						X		X		

Liberia	X							X						
Limón	X						X							
Los Chiles			X	X						X				
Orotina	X			X			X	X (INDER/CCSS)		X	X (INDER/CCSS)			
Palmares	X						X							
Pérez Zeledón	X			X				X(CCCI)						X
Pococí				X						X	X (CCCI)			
Quepos			X	X						X				
Santa Ana		X					X							
Talamanca		X			X									
Tarrazú	X			X			X			X				
Turrialba		X			X									
Valverde Vega	X						X							

Fuente : Elaboración propia a partir de Sistematización de entrevistas a informantes clave (Anexo 4)

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .

El análisis cuantitativo y cualitativo desarrollado en el marco de la presente investigación permite establecer una serie de elementos con respecto al aporte de los PCDHL y PDM en la gestión y planificación estratégica de los gobiernos locales , la articulación institucional, así como el nivel de logro o avance en las metas propuestas y el impulso a la participación ciudadana en los procesos de definición de política, su seguimiento y evaluación. Estos se han desarrollado a lo largo del documento y en la presente sección se organizan a partir de conclusiones y recomendaciones generales y particulares con respecto a PCDHL y PDM.

En el caso de las conclusiones y recomendaciones específicas de los planes estas se organizan a partir de tres elementos: proceso de elaboración, aporte a la planificación territorial-local del desarrollo, seguimiento y evaluación.

Las conclusiones sintetizan los distintos aspectos incluidos en el presente informe, procurando enfatizar los hallazgos de mayor importancia para los propósitos de la investigación . En cuanto a las recomendaciones, estas retoman elementos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas , junto el análisis realizado de los documentos y proponen modificaciones que, se considera, fortalecerán el impacto de estos instrumentos de planificación.

## 10.1 Conclusiones y recomendaciones generales.

### 10.1.1 Conclusiones.

Como afirma la persona entrevistada en la municipalidad de Barva “Los planes son importantes pues marcan la ruta a seguir, es importante que cada administración le dé continuidad, la participación ciudadana es importante.” Tanto PCDHL, como PDM, responden a una necesidad real de los gobiernos locales de planificar la gestión territorial y mejorar gobernanza en el largo y mediano plazo. Sin embargo, los resultados obtenidos a partir de la revisión de los documentos de los 23 cantones y distritos incluidos en la investigación permiten establecer que hay claras limitaciones en cuanto a la articulación de PCDHL, PDM y PAO. De esta forma, si bien el PCDHL puede ser tomado de referencia en la elaboración de los PDM, en casos como el del cantón de Los Chiles el proceso de planificación a mediano plazo se encuentra totalmente desligado del de largo plazo. Igualmente, la articulación de la planificación de largo y mediano plazo con la planificación anual presenta importantes rupturas en aspectos como misión, visión, líneas de acción, metas e indicadores.

Lo anterior es resultado de diversas situaciones :

-El proceso de elaboración de PCDHL es impulsado por MIDEPLAN a partir de equipos de consultores que aplicaron una propuesta metodológica uniforme y que, si bien integró a autoridades y funcionarios municipales en diversas etapas, de acuerdo a lo expresado por las y los funcionarios municipales entrevistados que participaron en este proceso, no fue visto como un esfuerzo municipal por la mayoría del personal. De esta forma, al desarrollar el proceso de elaboración de PDM y PAO, el reconocimiento de la importancia como referencia del PCDHL varía de acuerdo al nivel de conocimiento, y apropiación de su importancia, por parte de las personas responsables de la elaboración de la planificación a mediano y corto plazo.

-El cambio de autoridades municipales, con sus propios programas de gobierno y prácticas de gestión, puede limitar o detener totalmente la ejecución de líneas de acción incluidas en PCDHL y PDM.

-La ausencia de una adecuada estrategia de seguimiento y evaluación que integre a PCDHL y PDM en el marco de la gestión técnica y política del gobierno local, impide establecer la pertinencia de

sus contenidos y posibilidades de modificación para adaptarse a condiciones políticas, sociales, económicas o de tipo del cantón que se hayan modificado desde la elaboración original de los planes.

-Deficiencias técnicas en la elaboración de líneas de acción, metas e indicadores dificultan la ágil articulación de los contenidos de PCDHL, PDM y PAO. Los PAO analizados muestran una presencia limitada y frecuentemente modificada de los contenidos de la planificación a largo y mediano plazo producto de varias situaciones tanto relacionadas con la elaboración de metas e indicadores, como de situaciones políticas, sociales y administrativas del gobierno local.

- La municipalidad carece del personal técnico necesario para dar seguimiento a los instrumentos de planificación a largo, mediano y corto plazo, por lo que la planificación anual es elaborada por personal de distintos departamentos con escaso conocimiento de los contenidos de PCDHL y PDM y de la importancia de articularlos con la planificación de los distintos departamentos e incluirlos en el PA.

- Las carencias en la incorporación activa de actores locales y representantes institucionales en los procesos de ejecución, seguimiento y evaluación de PCDHL y PDM, resultan en la poca o nula apropiación de estos planes por actores locales externos al gobierno municipal.

### 10.1.2 Recomendaciones.

En las siguientes secciones se presentarán recomendaciones específicas para cada documento de planificación. Continuando con el énfasis de las conclusiones generales en aquellos que fortalezcan la articulación de los distintos planes de largo, mediano y corto plazo:

-Fortalecer el carácter vinculante de los PCDHL con respecto a la planificación municipal, incluyendo modificación en el Código Municipal en dicha dirección.

-La clara definición del alcance de cada plan aportaría a su integración. En específico se considera que el PCDHL debería concentrarse en establecer las principales áreas estratégicas que deben ser desarrolladas en los siguientes 10 años a partir de diagnóstico municipal y cantonal de tipo

prospectivo, en lugar del descriptivo que se ha realizado anteriormente<sup>45</sup>, por su parte el PDM establecerá la visión a mediano plazo a partir de las líneas de acción correspondientes a cada área estratégica para los próximos cinco años, las cuales serán retomadas en los PAO.

- Para garantizar la articulación de los distintos planes, es importante que el gobierno local cuente con un sistema de planificación en el cual los PCDHL aporte la visión estratégica para el periodo de diez años y se establezcan indicadores de impacto pertinentes a partir de las áreas estratégicas definidas. Por su parte, los PDM deben contar con indicadores de resultado y efecto en concordancia con la visión de mediano plazo, en tanto los PAO expresan las metas anuales e incluyen indicadores de cumplimiento de estas metas.

-Con el fin de evitar distorsiones en la ejecución de la planificación por el cambio de autoridades municipales, lo recomendable es hacer coincidir el inicio y evaluación final de PCDHL y PDM con los periodos administrativos de las alcaldías. De no ser esto posible, debe preverse un proceso de presentación de los planes a las nuevas autoridades y articulación de sus prioridades de gobierno con las planificaciones de largo y mediano plazo. Asimismo, incluir en la capacitación a las autoridades y personal de las municipalidades el carácter vinculante de los planes aprobados por el Concejo Municipal y, por lo tanto, la obligación de darle cumplimiento a estos.

-La Contraloría General de la República debe establecer procesos de seguimiento al cumplimiento de las metas incluidas en PCDHL y PDM, como elemento fundamental para el fortalecimiento de estos planes como herramientas de gestión del territorio.

- Se debe establecer claramente en los PCDHL y PDM las oficinas o departamentos municipales responsables del seguimiento y evaluación de ambos planes, además de coordinar la inclusión de los contenidos de estos planes en los PAO.

-Adicionalmente deben establecerse procesos de capacitación al personal municipal, incluyendo nuevas contrataciones posteriores a la aprobación de los planes, sobre la importancia y contenidos de PCDHL y PDM . Se deben identificar los puestos de mayor importancia para el logro de los objetivos de los planes, con el fin de mantener un adecuado conocimiento y apropiación de dichos instrumentos. Estas capacitaciones deben ser realizadas por la instancia responsable del seguimiento y evaluación de los planes.

<sup>45</sup> Este tema se desarrollará en la siguiente sección.

-Idealmente el gobierno municipal debe contar con una oficina de planificación, responsable de coordinar la elaboración, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos. De no existir debe incluirse en el PCDHL y PDM como parte del fortalecimiento institucional y el sistema de seguimiento y evaluación.

-Tanto PCDHL como PDM deben incluir recomendaciones de seguimiento y evaluación<sup>46</sup> que establezcan claramente fechas de los momentos de evaluación, procesos e instrumentos de seguimiento y responsables. Lo anterior con el fin de fortalecer la homogeneidad y rigurosidad metodológica de los procesos a lo largo del proceso, independientemente de cambios en el personal técnico o autoridades municipales.

-La participación comunitaria debe ser incorporada como un eje transversal de la elaboración, seguimiento y evaluación de los PCDHL y PDM. En consecuencia, debería incluirse un adecuado marco conceptual y metodológico, así como un área estratégica en el PCDHL, con el objetivo de estimular la participación en diversos espacios y retomarse con acciones concretas en el PDM.

-Similarmente, la coordinación interinstitucional, en especial a partir del CCCI, debe ser estimulada a partir de incluir en la elaboración y seguimiento los PCDHL y PDM a representantes de instituciones públicas en carácter de enlace con el CCCI.

<sup>46</sup> Este tema se ampliará en las secciones correspondientes.

## 10.2 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a proceso de elaboración de PCDHL.

### 10.2.1 Conclusiones

El análisis de los documentos de PCDHL determina que estos documentos contienen información relevante para el desarrollo cantonal, pero igualmente presentan grandes vacíos, al no enfatizar la importancia del PCDHL en el marco normativo del gobierno local y no identificar la base conceptual que da sustento a acciones como participación local y trabajo intersectorial, entre otras.

Otra carencia importante a nivel de los documentos es el carácter descriptivo del capítulo sobre el contexto cantonal el cual incluye información descriptiva de carácter general y estadístico , a partir de datos obtenidos de instituciones del gobierno central, sin incluir acercamientos, aunque sea cualitativos y a partir de informantes claves del cantón , sobre dinámicas sociales, económicas o de otro tipo presentes en el territorio. Igualmente, no se incluye la perspectiva de las o los participantes en el proceso de elaboración del PCDHL sobre los retos que enfrentan en sus territorios y como visualizan las acciones necesarias. Igualmente, el documento no desarrolla temas relacionados con la situación de la municipalidad y posibles retos económicos, administrativos u de otro tipo.

Se presenta un importante nivel de contradicción entre lo incluido en el documento y la opinión de las personas entrevistadas, en cuanto a la participación ciudadana en la elaboración de los PDHL. La información de los documentos indica que existió una participación significativa de pobladoras y pobladores en la elaboración del plan. Sin embargo, algunas de las personas entrevistadas señalan que los contenidos de los PDHL surgen como resultado de intereses específicos de las y los participantes en las actividades realizadas, y no están enfocados totalmente en atender o priorizar las necesidades de amplios sectores de la ciudadanía en el cantón.

El hecho de que no se presentan en varios de los documentos de PCDHL, políticas, elementos conceptuales, objetivos, acciones estratégicas, metas o indicadores dirigidos a promover y fortalecer la participación ciudadana, indica que en efecto no se contó con una propuesta metodológica dirigida a generar una amplia participación ciudadana, que se apropiara del PCDHL como un instrumento de planificación y expresión de las necesidades de la población. Parece, por



el contrario, que las acciones de consulta, y la conformación de los EGL, fueron consideradas como elementos a cumplir en un marco de acciones preestablecidas para la elaboración de estos planes, sin mayor articulación con el proceso posterior de ejecución y evaluación.

Otro elemento que señalar, es la escasa apropiación por parte de los y las funcionarias municipales de los Planes de Desarrollo Humano Local, al ser estos planes elaborados en gran parte por consultores externos. Como resultado, serán las personas que directamente coordinaron con los consultores responsables de desarrollar el proceso y participaron en los EGL, quienes reconocen la importancia del documento.

Sí estas y estos funcionarios son reemplazados, el gobierno local carece de procesos que permitan recuperar estos conocimientos sobre la importancia del PCDHL para los procesos de planificación local y la necesidad de garantizar su articulación con PDM y PAO . Algo similar puede afirmarse al producirse cambios en las autoridades municipales, por lo que el PCDHL se convierte, en estos casos, en un ejercicio realizado en un momento determinado, pero cuya importancia técnica no es reconocida y se recurre al mismo para aspectos formales de la elaboración del PAO.

Por otra parte, la carencia de indicadores, y recomendaciones para el seguimiento o evaluación de los PDHL limita la capacidad de valorar por parte de autoridades y actores locales el uso y pertinencia del PCDHL en las distintas etapas de su ejecución.

El papel de los EGL en el proceso presenta el problema de ser una instancia creada en el marco de la elaboración del PCDHL, con participación de funcionarios municipales y representantes comunitarios, la cual no participa en la implementación y seguimiento del plan, con lo cual se evidencia la carencia tanto de una propuesta de participación comunitaria, como de seguimiento y evaluación los PCDHL una vez finalizada su elaboración. Esto se ve agravado por el hecho que los EGL son creados sin un respaldo de la normativa, pues el código municipal no les contempla, y que los Concejos Distritales, que por ley son los responsables de vincular a la ciudadanía con el gobierno local y plantear sus prioridades de inversión pública, aunque son incluidos en el proceso de consulta en algunos cantones, no son considerados como un referente en el proceso.

### 10.2.2 Recomendaciones

A partir de señalado anteriormente se proponen las siguientes recomendaciones:

De acuerdo a lo establecido en las conclusiones y recomendaciones generales se considera necesario fortalecer el carácter estratégico del PCD, por lo cual es necesario modificar la sección de contexto cantonana en los siguientes aspectos:

-Identificar los principales retos del cantón y sus distritos componentes en los siguientes 10 años. Para esto se debe enfatizar el uso de datos generados desde la municipalidad, o el conocimiento informado de los técnicos municipales y representantes de los sectores comunitario, productivo y otros que se considere importante. La información estadística generada por instituciones nacionales o la propia municipalidad puede ser de importancia en cuanto a contexto, pero el proceso debe enfatizar tendencias económicas, sociales, ambientales y de otro tipo, que el gobierno local, organizaciones comunitarias, instituciones públicas, otros actores locales y población en general, que se identifican como fundamentales para el desarrollo cantonal y distrital en los siguientes diez años. En cuanto a la metodología necesaria para realizar esta valoración prospectiva, debe partir de incluir a la mayor cantidad de actores locales, incluyendo representantes institucionales. La metodología de consulta ideal deben ser los talleres participativos, pero con el fin de incluir la mayor cantidad de opiniones deben contemplarse grupos focales

-Si bien se pueden mantener en un inicio las áreas estratégicas de : Desarrollo social, Educación, Participación ciudadana, Salud, Seguridad Humana, Cultura, Desarrollo Económico, Infraestructura, Servicios Públicos, Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial, se debe adecuar las áreas a las tendencias identificadas en las consultas a actores locales, pero impulsando la necesaria inclusión de fomento a la participación ciudadana y fortalecimiento municipal. Cada área estratégica debe incluir los objetivos estratégicos e impactos esperados ( a nivel cantonal y distrital) a medio periodo y final de periodo del PCDHL y las condiciones necesarias para lograr ese impacto

-La definición del área estratégica de fortalecimiento municipal debe ser trabajado con personal técnico y político de la municipalidad.

-El PCDHL debe incluir: Orientaciones conceptuales (las cuales deben contemplar disposiciones sobre participación ciudadana), descripción detallada del proceso de elaboración, objetivo estratégico, misión, visión, áreas estratégicas (con objetivos

estratégicos por áreas e impactos esperados, cantonales y por distrito), indicadores de impacto<sup>47</sup>, recomendaciones para el seguimiento y evaluación (incluyendo responsables y fechas), plan para la ejecución, seguimiento y evaluación del PCDHL (el cual debe incluir oficinas responsables del seguimiento del proceso, de la articulación con PDM y PAO, propuesta de fechas para las acciones de evaluación) .

-La municipalidad debe contar con un procedimiento de capacitación sobre la importancia y contenidos de los instrumentos de planificación dirigido a las y los funcionarios y autoridades que ingresan al gobierno local con posterioridad al proceso de elaboración y aprobación del PCDHL . Dicho procedimiento puede un producto del proceso de elaboración del plan, entregado al gobierno local en conjunto con el PCDHL.

<sup>47</sup> De acuerdo con Quintero ( 1995) se define que son aquellos indicadores que permitirán valorar el impacto de la acción institucional en el grupo o región dictaminada por la misión, visión, objetivos e impactos esperados por área estratégica.

## 10.3 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto al aporte del PCDHL a la planificación territorial-local del desarrollo.

### 10.3.1 Conclusiones

La revisión de los distintos POA municipales y las entrevistas realizadas indica que, en una mayoría de los cantones incluidos en esta investigación, los PCDHL tienen un aporte nulo o reducido en la planificación local del desarrollo<sup>48</sup>. Esto es producto de diversas situaciones que a continuación resumimos:

- La etapa de elaboración de los PCDHL se caracteriza por ser impulsada desde MIDEPLAN y ejecutada por equipos de consultores que aplican una metodología homogénea que, si bien integra a personal municipal y representantes comunitarios a partir de los EGL, se enfoca en la elaboración y aprobación por parte de autoridades municipales del documento de PCDHL, sin dar seguimiento al proceso de apropiación del plan por parte de autoridades (alcalde y síndicos) y personal técnico municipal, los distintos actores locales y representantes institucionales ( sea aquellos participantes en CCCI u otros).
- El proceso de consulta comunitaria y elaboración de líneas de acción presenta varias carencias: limitada representación de la población local que lleva a inclusión de líneas de acción específicas de los participantes (no necesariamente representativas de necesidades generales de la población o distrito), débil participación de representantes de instituciones públicas y de los Concejos Distritales. Además, las líneas de acción resultantes no se articulan necesariamente con los intereses de autoridades o posibilidades las presupuestarias del municipio.
- Las líneas de acción con frecuencia se dirigen a resultados concretos (por ejemplo: construir comedor infantil en...; Conformar una Asociación de Desarrollo para la comunidad de...) las cuales tienen un carácter de mediano plazo similar al requerido para el PDM. En este sentido la Matriz de efectos e impactos esperados presenta una visión estratégica que debería ser rescatada como elemento para establecer el enlace entre planificación de largo, mediano y corto plazo.

<sup>48</sup> Sin embargo, es de reconocer el esfuerzo del personal a cargo del seguimiento de los planes o de oficinas de planificación en ciertos cantones por apoyar la articulación de los contenidos de los PCDHL con la planificación anual municipal (ver capítulos 8 y 9).

- De esta forma, la observación hecha por la persona entrevistada en Gólfito: ...el PCDHL incluye muchos aspectos a nivel de apoyo social ( servicios como casa de cultura y otros) pero la municipalidad no tiene una estructura en ese sentido ( se tiene una oficina de la mujer y nada más ), no hay inversión en actividades culturales o deportivas, adulto mayor y otras...”, puede ser entendida a partir del hecho que las líneas de acción tienen un carácter de resultado y no de proceso hacia la obtención de un impacto, por ejemplo: establecer una línea estratégica dirigida a fortalecer la estructura municipal dirigida al apoyo social que incluya el impulso de actividades culturales, deportivas u otras.
- El cambio de autoridades municipales puede llevar a nuevas prioridades de inversión y prácticas de trabajo, desestimulando el uso del PCDHL como herramienta de planificación en el municipio.
- La debilidad municipal en su estructura operativa, en específico la carencia de una oficina de planificación, debilita la posibilidad de dar seguimiento al proceso y articular la planificación municipal de largo, mediano y corto plazo. Sin embargo, aún en el caso de contar con personal de planificación la falta de apoyo por parte de las autoridades municipales y el desconocimiento de la importancia del PCDHL por parte del personal técnico municipal responsable de identificar las prioridades de inversión por departamento y elaborar el PAO,, limita la integración de elementos del PCDHL tanto en PDM, como en PAO.

### 10.3.2 Recomendaciones.

A partir de las anteriores conclusiones se recomienda:

-Fortalecer la etapa de elaboración del PCDHL a partir de un efectivo proceso de involucramiento de actores locales : grupos comunitarios, productivos y población en general, involucrando activamente a los Concejos Distritales como promotores y articuladores en cada distrito del proceso de identificación de sus necesidades y en la construcción de las estrategias, e igualmente un papel activo en el seguimiento a la ejecución de las acciones de los proyectos formulados . El proceso no debe ser menor a cuatro meses, con actividades de consulta tanto presencial, como a partir de redes sociales y otros medios (radios comunitarias o similares) que se consideren apropiados a partir del contexto cantonal.

-El proceso debe ser dirigido por un equipo técnico municipal en el cual deben participar los responsables de planificación, elaboración de presupuesto y de los PAO. La experiencia de los EGL demostró la importancia de integrar comités mixtos de funcionarios municipales y representantes de organizaciones locales en el proceso de elaboración del PCDHL, función que debería ser extendida al seguimiento y evaluación de estos planes. Al respecto deberían conformarse comités de coordinación local a nivel distrital elegidos en las asambleas iniciales y, a nivel cantonal, a partir de una consulta amplia que incluya asociaciones de desarrollo, grupos religiosos, empresariales, de productos agrícolas y otros presentes en la localidad. La función de estos grupos en el proceso de elaboración será tanto apoyar en las convocatorias a nivel distrital, como aportar en la valoración de las propuestas y redacción final de los contenidos del PCDHL. A nivel del Gobierno local cantonal, debe existir un grupo de seguimiento al proceso.

En el marco del proceso, y de acuerdo a las capacidades técnicas, de personal y financieras del gobierno local es posible contemplar la contratación de una empresa, grupo de consultores o técnicos externos al municipio, en papeles de servicios de apoyo específicos como asesoría metodológica, estudios particulares, o la sistematización del proceso.

-Las propuestas recibidas durante el proceso de consulta deben ser valoradas por parte del equipo responsable del proceso, con participación de las contrapartes distritales y el personal municipal a cargo del seguimiento del proceso, con el fin de establecer los elementos estratégicos a incluir en el PCDHL ( de acuerdo con la estructura recomendada en la sección anterior) y aquellos que

corresponden con líneas de acción dirigidas a resultados concretos y medibles en un mediano plazo las cuales serían utilizadas en el primer PDM del periodo del PCDHL. Dicha valoración debe articular las capacidades presupuestarias y administrativas municipales, así como al programa de gobierno de la Alcaldía y prioridades de las y los integrantes del Concejo Municipal .

-Como se mencionó en las recomendaciones generales, el documento debe adaptarse a las condiciones cantonales, estableciendo las áreas estratégicas más adecuadas a los retos estratégicos identificados. Sin embargo, debe procurarse incluir en cada PCDJL las acciones estratégicas de participación ciudadana y fortalecimiento municipal. Cada área estratégica debe incluir los objetivos estratégicos e impactos esperados ( a nivel cantonal y distrital) a medio periodo y final de periodo del PCDHL y las condiciones necesarias para lograr ese impacto.

De esta forma la matriz por área estratégica debe incluir:

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	EFFECTOS ESPERADOS	IMPACTOS ESPERADOS	INDICADORES DE EFECTO	METODO DE CALCULO DEL INDICADOR DE EFECTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR DE EFECTO	INDICADORES DE IMPACTO	METODO DE CALCULO DEL INDICADOR DE IMPACTO	FUENTES DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR DE IMPACTO
		Son los cambios a corto y mediano plazo intencionados que se generan como resultado de haber logrado ejecutar el plan.	Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo humano medidos en términos de bienestar de las personas. Registran cambios en la vida de la gente	Permiten medir el cumplimiento de los efectos esperados. Deben ser concretos	Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.	Debe ser una fuente confiable sea un informe institucional, instrumento de planificación o de recolección de información.	Permiten medir el cumplimiento de impactos esperados	Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.	Debe ser una fuente confiable sea un informe institucional, instrumento de planificación o de recolección de información.

Siguiendo a Jiménez (2017), “Un indicador es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Según la información proporcionada por cada indicador, éstos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Variable (cuantitativa o cualitativa) o relación entre variables que permite medir el grado de cumplimiento de la meta a evaluar y del respectivo objetivo. Los indicadores cuantitativos se expresan en términos de número, porcentaje,

razón (tasas)". Además, es de gran importancia que para cada indicador se establezca su correspondiente método de cálculo<sup>49</sup>.

Con respecto al método de cálculo, se deben especificar las unidades de medición cualitativas y cuantitativas (numéricas, porcentuales u otras) y que permitan establecer una relación matemática de las variables que deben entregar a partir de lo establecido en el nombre del indicador. En el caso de indicadores cualitativos se incluye la categoría a utilizar (p.ej. mejora en la calidad de atención al público).

Los indicadores de efecto se elaboran a partir de un rango de 5 años. En consecuencia, para cada efecto esperado se elabora un máximo de dos indicadores de efecto. Por su parte los indicadores de impacto se establecen a partir de un rango de 10 años, por lo que se establece al menos uno por impacto esperado. Los indicadores deben cumplir con lo establecido en Jiménez (2017) .

Esta matriz representa la base sobre la cual establecer el sistema de monitoreo y seguimiento que se describirá en la siguiente sección.

-El desarrollo de este proceso implica la capacitación del personal municipal responsable del seguimiento al cumplimiento de los planes y su integración en la planificación de mediano y corto plazo, además de la apropiación de los contenidos de planificación por parte de las autoridades municipales (Alcaldía y Concejo Municipal). En consecuencia, se debe realizar un proceso de capacitación y formación al personal técnico municipal y autoridades en la etapa previa, durante y posterior a la elaboración del PCDHL.

-El PCDHL debe incluir, como se ha señalado en la sección anterior, un plan para la ejecución, seguimiento y evaluación. En lo que respecta a la ejecución, se debe establecer claramente las oficinas responsables de articular el PCDHL con la elaboración de PDM y PAO. Como se mencionó anteriormente, idealmente la municipalidad debe contar con una oficina de planificación o, en su defecto, incluir el fortalecer la administración municipal en dichos aspectos en los objetivos estratégicos, efectos e impactos esperados. De no contarse con una oficina de planificación , el plan de ejecución, seguimiento y evaluación debe establecer claramente la oficina o dependencia técnica del organigrama municipal responsable de dar seguimiento a articulación del PCDHL con el PDM y PAO.

<sup>49</sup> Para consultas adicionales sobre el tema , ver: "Guía de indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración" (MIDEPLAN, 2018)



## 10.4 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a seguimiento y evaluación del PCDHL.

### 10.4.1 Conclusiones

Con respecto al seguimiento y evaluación, se concluye que la metodología de elaboración del PCDHL no incluía el establecer procesos de seguimiento y evaluación, o la elaboración de indicadores claros o medibles . Como menciona la responsable de planificación de la Municipalidad de Limón “...cada municipalidad desarrolla sus propias formas(de seguimiento y evaluación... Tampoco se establecieron indicadores en las líneas de acción”. Esto a pesar de que Sanchez señala claramente que “(s)e requiere desarrollar una cultura institucional de control y evaluación de la gestión municipal; asimismo, debe acompañarse de sistemas de información fluida, ascendente y descendente, que genere insumos veraces y de calidad para la toma de decisiones. Por eso, los sistemas de indicadores se convierten en herramientas útiles e indispensables” (Sanchez, 2015).

De esta forma, con excepción del cantón de Talamanca<sup>50</sup>, no se incluye información sobre indicadores, seguimiento o evaluación, lo cual limita significativamente el desarrollo de actividades técnicamente validas de valoración del avance y cumplimiento de lo propuesto en los planes.

Por otra parte, la figura del Equipo de Gestión Local (EGL) representan una instancia de participación definida a partir de un actor externo a la Muni y otros actores locales, participan en el proceso de elaboración del PCDHL, pero luego se desactivan en todos los casos una vez concluida esta etapa, sin llegar a contribuir en la implementación y seguimiento, esto a pesar de que en algunos de los planes se especifica que el EGL debe ser incluido en estos procesos<sup>51</sup> .

De esta forma, si bien se identifican documentos de evaluación de PDCHL elaborados por las responsables de planificación de las municipalidades de Liberia y Limón (ver bibliografía), las

<sup>50</sup> Es de recordar que el PDHC de Talamanca, si bien financiado a partir del fondo de Preinversión de MIDEPLAN, es ejecutado por una empresa privada la cual aporta la propuesta metodológica.

<sup>51</sup> Por ejemplo, en el Plan para la Ejecución del Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Barva (Municipalidad de Barva, 2009)

metodologías de ambas experiencias son ampliamente diferentes y dificultan establecer una clara valoración del grado de avance de las líneas estratégicas de los respectivos PCDHL.

#### 10.4.1 Recomendaciones

A partir de lo anteriormente señalado en las conclusiones, y en consecuencia con la propuesta de esta investigación de que la articulación de los planes municipales de largo, mediano y corto plazo requiere de enfatizar el aspecto estratégico de los contenidos del PDHL, se considera que el seguimiento y evaluación del PCDHL debe ser metodológicamente articulado con el PDM, por lo tanto los objetivos, indicadores, instrumentos de seguimiento y evaluación, procesos de seguimiento, momentos de evaluación y responsables, deben ser complementarios y, en casos como responsables, pueden ser idénticos.

De esta forma, un primer aspecto es el carácter de los elementos básicos de medición. En el caso de los PCDHL se trata de efectos e impactos esperados, a los cuales corresponden sus respectivos indicadores y métodos de medición, ya descritos en la sección anterior. Estos constituyen la herramienta básica a partir de la cual recopilar la información y el documento de Sanchez (2015) Seguimiento y evaluación : en el proceso de planificación del desarrollo humano local, presenta una guía importante en cuanto a elementos conceptuales y metodológicos importantes con respecto al seguimiento y evaluación en el contexto de los PCDHL, su importancia para los gobiernos locales, la participación comunitaria en el seguimiento y evaluación y la elaboración de indicadores, todos los cuales le convierten en una importante herramienta en los procesos de capacitación que se mencionaran posteriormente . Sin embargo, el texto no menciona varias etapas de suman importancia para el desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación:

**1. Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación:** ¿por qué necesitamos un sistema de seguimiento y evaluación? y ¿qué alcance(escala y complejidad)debe tener?

**2. Planificar la recopilación y la gestión de datos:** a fin de que puedan analizarse eficientemente y utilizarse como información. Esto involucra los métodos e instrumentos de recolección de datos,

equilibrio entre datos cuantitativos y cualitativos, las fuentes de los datos, mecanismos de integración de las partes interesadas, gestión de datos<sup>52</sup>, seguimiento de indicadores.

**3. Planificar el análisis de datos:** proceso mediante el cual los datos recopilados (en bruto) se convierten en información utilizable. Incluye formular un plan para analizar los datos y el propiamente el análisis de los datos desde la preparación inicial de los datos, hasta la elaboración de recomendaciones.

**4. Planificar la difusión y el uso de la información:** a partir de las necesidades y características de los usuarios y de los medios de difusión y comunicación disponibles.

**5. Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación:** es importante designar a los responsables de los procesos de seguimiento y evaluación, incluida la gestión y el análisis de datos, la elaboración de informes y la capacitación en seguimiento y evaluación.

**6. Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación (IFRC, 2011)**

Estas etapas son comunes a la definición de los sistemas de seguimiento y evaluación y , tomando en cuenta las distintas capacidades técnicas y administrativas de los distintos gobiernos locales resulta de gran importancia incluir en el documento de PCDHL orientaciones dirigidas a los responsables técnicos de seguimiento y evaluación. Se agregan algunas breves recomendaciones para cada etapa:

**1. Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación:** en el caso de los PCDHL debe quedar claro que se busca identificar el impacto obtenido tanto esperado como no esperado, en cuanto a las distintas áreas estratégicas y sus efectos e impactos asociados. En cuanto al alcance, las acciones deben mantenerse a un nivel correspondiente a las capacidades técnicas y económicas de la municipalidad.

**2. Planificar la recopilación y la gestión de datos:** En este tema se recomienda que el seguimiento se articule con las acciones normales municipales correspondientes a PDM y PAO (partiendo que se ha realizado la recomendada articulación efectiva de los instrumentos de planificación).

<sup>52</sup> Describe los procesos y sistemas por medio de los cuales en un proyecto o programa se almacenan, se gestionan y se brinda acceso de manera sistemática y confiable a los datos sobre seguimiento y evaluación (IFRC, 2011).

Deberían realizarse dos momentos de evaluación a medio periodo y final de periodo: 5 y 10 años respectivamente, con el fin de contar un primer acercamiento al avance en el cumplimiento de efectos e impactos y, en el caso de la evaluación final, generar los insumos necesarios para la elaboración de un nuevo PCDHL. En cuanto a la integración de partes interesadas el proceso claramente debe integrar los distintos actores comunitarios e instituciones públicas en los procesos de evaluación, pero el grado de su involucramiento debe ser definido en el proceso de elaboración del plan, al igual que los restantes elementos técnicos. La experiencia de los EGL señala la importancia de la integración de actores locales en el proceso de elaboración del PCDHL, sin embargo, en la práctica no se dio continuidad a su participación en el seguimiento y evaluación, por lo que se considera importante establecer un grupo conformado por representantes de las principales organizaciones locales: asociaciones de desarrollo, religiosas, productivas, culturales y otras, el cual participe en el proceso de recopilación de datos y en los procesos posteriores de análisis y difusión de la información.

**3. Planificar el análisis de datos:** A definir con el personal responsable de la evaluación del PCDHL (o de su supervisión si se contempla contratación externa). En el caso del seguimiento, se articula con el análisis de datos de PDM y PAO.

**4. Planificar la difusión y el uso de la información:** Como usuarios de la información **debe** establecerse al o la alcaldesa, Concejo Municipal, Concejos Distritales, CCCI, organizaciones comunitarias, actores locales y otros que se consideren necesarios a partir del contexto cantonal.

**5. Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación:** Se debe establecer, como parte del proceso de elaboración del PCDHL, los responsables de desarrollar estas acciones y si se incluirán actores locales. Por otra parte, dependiendo de las condiciones específicas de la municipalidad, puede ser necesario contemplar procesos de capacitación en aspectos de seguimiento y evaluación al personal responsable de estos procesos.

**6. Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación:** Se debe incluir un presupuesto estimado y su inclusión en el presupuesto municipal, con el fin de garantizar que se puedan realizar estas acciones.

## 10.5 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a proceso de elaboración de PDM.

### 10.5.1 Conclusiones

El conjunto de los PDM analizados muestran consistencia en cuanto a la presencia de componentes recomendados por Jiménez( 2017), en especial: Diagnóstico institucional, Marco filosófico y Estrategia institucional (estructura base del plan). Sin embargo, con algunas excepciones, se presentan debilidades en cuanto a la identificación de elementos contextuales de importancia para el desarrollo exitoso del plan (en especial la escasa utilización de herramientas como PESTAL o FODA). De la misma forma, los instrumentos de seguimiento y evaluación, con excepción de indicadores, y plan de inversiones mediano y corto plazo, se presentan en un grupo minoritario de documentos.

En cuanto a la valoración general de los contenidos de los documentos de PDM, es posible señalar que incluyen elementos de misión, visión, políticas y objetivos generales, líneas de acción, las cuales mantienen una clara relación.

Se identifica la ausencia de una clara articulación de los contenidos del PDM con el programa de gobierno de la alcaldía, a pesar de que en varios documentos se indica que se toman en cuenta estos programas, únicamente en el documento de la municipalidad de Talamanca se realiza una clara identificación de la relación entre las acciones y el programa de gobierno. El incluir una sección de este tipo como parte de la estructura del PDM fortalecería el papel del PMD en la planificación municipal, evitando el conflicto de prioridades de inversión que se señala en varias de las entrevistas realizadas con los encargados de la planificación municipal, como se verá posteriormente.

Los capítulos de “Mejora Institucional” y “Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional” incluidos varios de los documentos, son herramientas de gran importancia para mejorar el impacto de los PDM, al impulsar una valoración estratégica de los cambios necesarios en el municipio y al detallar instituciones, alianzas y acciones concretas que deben realizarse para el logro de los objetivos y acciones estratégicas incluidas en el documento.

Las metas e indicadores en varios de los documentos no cumplen total o parcialmente con lo establecido por la literatura para este tipo de herramientas, en concreto Jiménez (2017) . En

cuanto al seguimiento y evaluación, con la excepción del documento de Tarrazú, no se incluyen métodos de cálculo, lo cual aportaría en la elaboración de los indicadores. Independientemente de debilidades específicas identificadas en cuanto a la redacción de metas e indicadores,

En el proceso de elaboración de los PDM no participan representantes de comunidades, otros actores locales o de instituciones públicas, por lo cual se torna en un ejercicio interno de la administración del gobierno local. Considerando que, como varios de los y las funcionarios entrevistados organizaciones comunitarias y vecinos recurren a medidas de presión hacia las autoridades municipales para que ciertos proyectos sean incluidos en las prioridades municipales, se considera importante incluir formas de consulta ciudadana al proceso de elaboración del PDM que permitan incluir en la planificación las necesidades de la población de los distintos distritos.

-Los documentos de PDM analizados no incluyen el capítulo de Plan de inversiones mediano y corto plazo, en el cual se deben establecer las proyecciones de recursos financieros disponibles para su ejecución, la descripción de los principales programas y subprogramas y proyectos con elementos de su costo y financiamiento (ver Tabla 4).

Finalmente, es clara la necesidad de capacitación en los procesos de elaboración de los PDM, en especial aquellos gobiernos locales que no cuentan con una oficina de la planificación.

### 10.5.2 Recomendaciones

-Es necesario que el punto de partida de la elaboración del PDM sea el PCDHL. Como se indicó anteriormente, del proceso de elaboración del PCDHL es posible que se identifiquen acciones concretas en los diversos distritos las cuales se integren en el primer PDM y posteriormente se les dé seguimiento en el segundo del periodo.

-Se deben desarrollar procesos de capacitación del personal municipal responsable de elaborar el PDM. Es de especial importancia la capacitación en aspectos como: elaboración de presupuesto, elaboración de metas e indicadores, articulación de PDM y PAO.

-El PDM debe articularse con el plan de gobierno de la alcaldía e intereses de los y las integrantes tanto del Concejo Municipal, como de los distintos Concejos Distritales. En este sentido se deberían realizar talleres o encuentros con las autoridades tanto al inicio y durante el proceso de elaboración del PDM con el fin de conocer sus intereses y obtener su validación previa a la

presentación final del plan . Como parte de este proceso debe integrarse en el documento del plan una sección denominada “articulación del PDM y el plan de gobierno de la Alcaldía”.

- En las matrices de Líneas de Acción junto a la columna de responsables, se recomienda incluir las acciones que se espera cumplan los responsables, pues en su forma actual no es posible establecer en el seguimiento si han cumplido con lo necesario para el cumplimiento de la línea de acción.

-Es importante que, además de las acciones específicas por área estratégica, se debe contemplar incluir planes de desarrollo a cinco años en áreas como infraestructura, desarrollo económico, seguridad ciudadana y otros que lo requieran, los cuales incluyan objetivos, metas, estrategias de coordinación con instituciones públicas y plazos de cumplimiento. Esto con el fin de fortalecer el impacto a mediano plazo en las áreas.

-La estructura del documento de PDM incluida en Jiménez (2017) se considera adecuada, pero necesita ser reforzada a partir de la inclusión de los capítulos de “Mejora Institucional” y “Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional”, con el fin de establecer los elementos que deben ser fortalecidos en cuanto a la estructura del gobierno local, y el impulso de acciones coordinadas con las instituciones presentes en el cantón. Asimismo, debe reforzarse el capítulo de “Instrumentos de seguimiento y evaluación”, se recomienda nombrarlo como “Seguimiento y evaluación del PDM” e incluir los aspectos que se desarrollan posteriormente en este documento sobre el tema.

-Se debe prestar especial atención a la elaboración de metas e indicadores que cumplan con lo establecido en Jiménez,( 2017), con el fin de asegurar la necesaria calidad técnica de estas herramientas y facilitar su integración en los PAO. Adicionalmente se deben incluir los métodos de calculo de los indicadores.

-Se debe incluir necesariamente el capítulo de Plan de inversiones mediano y corto plazo, por lo cual es necesario incluir en el proceso de elaboración del PDM a responsables de elaboración del presupuesto, con el fin de identificar el costo de la ejecución de las distintas líneas de acción, capacidad presupuestaria municipal de llevarles a cabo o posibles fuentes de financiamiento.

-De acuerdo a las condiciones particulares de cada cantón se debe procurar que el proceso de elaboración del PDM fomente la participación ciudadana y de los diversos actores locales, sea por medio de talleres, Concejos Distritales, redes sociales u otros medios disponibles. Esto es

especialmente importante en el proceso de elaboración del segundo PDM, el cual se debe realizar 5 años posterior a la elaboración participativa del PCDHL por lo cual pueden haberse producido cambios en la realidad local que deban ser incorporados en la nueva planificación de mediano plazo.



## 10.6 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto al aporte del PDM a la planificación territorial-local del desarrollo.

### 10.6.1 Conclusiones

La articulación de los PDM con la planificación anual requiere que metas e indicadores de estos planes puedan ser incluidos en los PAO. En este sentido, y a partir del análisis realizado se determina que deficiencias en la redacción de metas e indicadores, entre otros elementos como prácticas internas institucionales de elaboración del presupuesto, dificultan esta articulación.

En consecuencia, los POA analizados presentan una limitada correlación con los PCDHL y PDM, en temas de visión, misión, objetivos, líneas de acción, metas e indicadores. La situación varía de cambios en redacción de objetivos, metas e indicadores, mayor especificidad de las metas planteadas en el POA (en cuanto a números, porcentajes), inclusión de áreas estratégicas distintas entre PDM y POA. Se considera que dicha situación es producto de las siguientes situaciones:

-La elaboración del PAO es producto de funcionarios y funcionarias de diversas oficinas de la municipalidad, quienes no necesariamente conocen adecuadamente los instrumentos de planificación o reconocen su importancia. De esta forma, oficinas o departamentos del gobierno local elaboran su planificación anual sin tomar en cuenta los PCDHL o PDM.

-Las prioridades de autoridades municipales (alcalde o síndicos) no necesariamente se corresponden con lo establecido en los documentos de planificación. Si bien esta situación no es señalada en todos los municipios, sí es claro que, al producirse un cambio de autoridades municipales, puede ocurrir una modificación de prioridades que se refleja en el PAO, sea introduciendo actividades no contempladas en el PDM, o realizando modificaciones a las ya establecidas. Por el contrario, el apoyo de la alcaldía o el Concejo Municipal impulsa el desarrollo de actividades incluidas en la planificación.

-La municipalidad no cuenta con el adecuado financiamiento o la estructura necesaria administrativa o de personal necesaria para ejecutar ciertas actividades incluidas en el PDM. Esto refiere a un tema señalado por algunas de las personas entrevistadas: el proceso participativo de identificación de las acciones a incluir en los instrumentos de planificación (especialmente en los

PCDL, en menor medida en PDM por ser estos desarrollados con participación de personal municipal), no se corresponde con una valoración de sus costos directos e indirectos, por lo cual no es posible prever si serán incluidos en algún momento en la planificación anual. A esto contribuye el hecho establecido en el análisis de los documentos de PDM, que estos no incluyen el capítulo de Plan de inversiones mediano y corto plazo, en el cual se deben establecer las proyecciones de recursos financieros disponibles para su ejecución, la descripción de los principales programas y subprogramas y proyectos con elementos de su costo y financiamiento (ver Tabla 4).

-Los actores comunitarios que impulsaron la inclusión de determinados temas, continúan presionando a las autoridades municipales o a instituciones públicas para que estas se concreten. En consecuencia, ciertas líneas de acción reciben atención prioritaria, en tanto aquellas que no son impulsadas por grupos de presión pueden ser pospuestas.

-La carencia de personal de planificación en la municipalidad también limita la posibilidad de articular efectivamente los planes con el PAO. De esta forma, en municipalidades como Pérez Zeledón y Santa Ana la persona responsable de planificación tiene la posibilidad de establecer instrumentos que permiten mantener la vinculación entre planificación y POA, si bien es de señalar que en el caso de Turrialba se afirma que la falta de interés de la alcaldía y ciertos departamentos impide la efectiva articulación de los planes, a pesar de los esfuerzos de la oficina de planificación.

- A partir de la información dada por las y los entrevistados es claro que el PDM ha sido utilizado por la mayoría de las municipalidades, en mayor o menor medida, en su planificación. Sin embargo, el uso por parte de instituciones públicas y organizaciones comunitarias es muy limitado. En palabras de una de las entrevistadas “Las organizaciones no toman en cuenta el plan, ellos proponen al municipio a partir de sus prioridades”, lo cual señala la poca apropiación por parte de la comunidad de los contenidos de los instrumentos de planificación.

En consecuencia, es claro que el aporte del PDM a la planificación territorial-local del desarrollo se ve afectado principalmente por elementos propios de la dinámica administrativa y política de la municipalidad en especial: falta de apoyo por parte de las autoridades municipales, desinterés de funcionarios en departamentos específicos de tomar en cuenta el PDM para la elaboración de procesos de planificación anuales, ausencia de un responsable de planificación, o similar, que asuma el seguimiento del PDM y su articulación con la planificación anual del municipio.

Otros elementos que también afectan negativamente este aporte son propios del documento de PDM como: deficiencias técnicas en cuanto a elaboración de metas e indicadores, carencia de recomendaciones para el seguimiento y evaluación y omisión de una estimación de los costos asociados a la ejecución de las líneas de acción.

Finalmente, la falta de integración de organizaciones y actores comunitarios, así como de instituciones públicas (sea por medio del CCCI o individualmente), dificulta que utilicen el PDM como una herramienta para, en el caso de actores comunitarios, supervisar las acciones municipales y, en cuanto a instituciones públicas, articular la planificación de sus acciones con la planificación de mediano plazo.

### 10.6.2 Recomendaciones

A partir de lo establecido en las conclusiones se recomienda:

-Una vez aprobado el PDM se hace necesario diseñar y ejecutar un proceso de capacitación de las autoridades políticas y personal técnico municipal (en especial aquel con responsabilidad en la elaboración de presupuestos, planificación de acciones y elaboración del PAO ), con el fin que se conozcan los contenidos del documento, su articulación con las prioridades de la alcaldía y participantes del Concejo Municipal y Concejos de Distrito, y la necesidad de tomarle en cuenta para la elaboración de las planificaciones anuales. Al igual que lo señalado en el caso del PCDHL se debe contar con un procedimiento establecido para informar a nuevos funcionarios sobre la importancia y contenidos del PDM.

-En forma similar, de producirse un cambio en las autoridades municipales debe establecerse que el responsable de seguimiento del PDM les informe de la importancia y contenidos del PDM y, de ser necesario, articular la planificación de mediano plazo con el programa de gobierno de las nuevas autoridades.

-Involucrar a personas responsables de elaboración del presupuesto con el fin de impulsar la integración de las líneas de acción del PDM en el presupuesto municipal del periodo de vigencia de la planificación de mediano plazo.

-Establecer una oficina o departamento municipal responsable del seguimiento a la ejecución del PDM y de coordinar la integración de sus contenidos en la planificación de las distintas dependencias del gobierno local y en el PAO.

-Se debe integrar activamente a las instituciones participantes en el CCCI en proceso de ejecución del PDM y promover que las distintas instituciones articulen su planificación con los contenidos de la planificación de mediano plazo.

- Las organizaciones comunitarias y otros actores locales deben ser informados de los contenidos del PDM por medio de redes sociales, encuentros comunitarios, Concejos distritales y otros medios disponibles en el cantón, con el propósito que conozcan la importancia y contenidos del PDM, de tal forma que lo utilicen como una herramienta para sus reivindicaciones.

## 10.7 Conclusiones y Recomendaciones en cuanto a seguimiento y evaluación del PDM.

### 10.7.1 Conclusiones .

Los documentos de PDM analizados presentan debilidades en cuanto a la elaboración de metas, indicadores y métodos de cálculo. Adicionalmente, en su mayoría no incluyen orientaciones con respecto a cómo desarrollar el seguimiento y evaluación en el periodo de vigencia del PDM, o los responsables municipales de desarrollar dichas acciones.

En consecuencia, el seguimiento y evaluación es desarrollado por los responsables de evaluación en aquellas municipalidades que cuentan con dichos profesionales o, en su defecto, por personal nombrado por la alcaldía, el cual no siempre cuenta con el conocimiento técnico necesario, además de asumirlo como un recargo a sus funciones ya definidas.

A pesar de las deficiencias anotadas en los documentos de PDM con respecto a metas e indicadores, los y las entrevistadas, tanto de los municipios que realizan acciones de seguimiento, como de aquellos que no desarrollaron estas actividades, no se menciona como un elemento importante la situación de metas e indicadores para la decisión de ejecutar el seguimiento o evaluación. Al respecto tienen mayor importancia aspectos como : ausencia de un puesto de planificación, falta de apoyo desde la alcaldía, no establecer previamente los periodos para el seguimiento y evaluación.

En consecuencia, y a partir de lo establecido a partir del análisis de los documentos y entrevistas realizadas, es posible concluir que el proceso de seguimiento y evaluación es un elemento del proceso de PDM especialmente débil lo cual plantea consecuencia en cuanto a su articulación con el PCDHL y PAO, así como la valoración de su impacto en el municipio y el territorio cantonal.

## 10.7.2 Recomendaciones

Como se ha mencionado anteriormente, en cuanto al seguimiento y evaluación del PCDHL , se considera que el seguimiento y evaluación del PDM debe ser metodológicamente articulado con el PCDHL, por lo tanto, objetivos, indicadores, instrumentos de seguimiento y evaluación, procesos de seguimiento, momentos de evaluación y responsables, deben ser complementarios y, en casos como responsables de coordinar el proceso, pueden ser idénticos.

De esta forma, un primer aspecto es el carácter de los elementos básicos de medición. En el caso de los PDM estos se refieren a la calidad de las metas, indicadores y métodos de cálculo, los cuales deben corresponder con lo establecido en Jiménez(2017), por lo que se recomienda que, desde el propio proceso de elaboración de esta planificación, se identifique a la oficina y funcionarios responsables de estas tareas y se les capacite en la elaboración de estos instrumentos, con el propósito de garantizar que la versión final del documento, incluya metas e indicadores adecuadamente elaborados.

Como se estableció en la sección de recomendaciones para el proceso de elaboración del PDM, debe reforzarse el capítulo de “Instrumentos de seguimiento y evaluación”, se recomienda nombrarlo como “Seguimiento y evaluación del PDM” el cual debe incluir los responsables de este seguimiento, recomendaciones basados en Jiménez(2017) y Sanchez (2015), además de los elementos técnicos que a continuación se desarrollan.

Continuando con lo establecidos en las recomendaciones para el seguimiento y evaluación de los PCDHL, se desarrollan las siguientes etapas para el desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación del PDM:

**1. Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación:** en el caso de los PDM debe quedar claro que se busca identificar el avance en el cumplimiento de las metas incluidas en el documento por área estratégica en el periodo cubierto por la evaluación. La evaluación de medio periodo se dirige a establecer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos del PDM y de las metas por área estratégica y líneas de acción, así como generar recomendaciones para el segundo periodo de ejecución del PDM. La evaluación final establece el grado de avance en el periodo, fortalezas y desafíos del proceso y recomendaciones para el PDM correspondiente al siguiente periodo. En cuanto al alcance, las acciones deben mantenerse a un nivel correspondiente a las capacidades técnicas y económicas de la municipalidad.

**2. Planificar la recopilación y la gestión de datos:** En este tema se recomienda que el seguimiento se articule con las acciones municipales relacionadas al PAO (en este sentido es especialmente importante que en la planificación anual se integren metas e indicadores del PDM). Deberían realizarse dos momentos de evaluación a medio periodo y final de periodo: 3 y 5 años respectivamente, con el fin de contar un primer acercamiento al avance en el cumplimiento de las metas establecidas y, en el caso de la evaluación final, generar los insumos necesarios para la elaboración de un nuevo PDM. La primera evaluación debe incluir en sus resultados las recomendaciones necesarias para mejorar el cumplimiento de las metas y el proceso de planificación y ejecución de acciones.

En el caso del segundo PDM, su evaluación final debe ser completada antes del relevo de las autoridades municipales, con el propósito que se les entregue como parte del proceso de información sobre la importancia del instrumento de planificación.

Metodológicamente la evaluación debe incluir la participación de organizaciones comunitarias, otros actores locales y representantes de instituciones públicas. El grado de integración de los actores comunitarios e institucionales locales en el proceso claramente debe ser definido en el proceso de elaboración del plan, al igual que los restantes elementos técnicos.

**3. Planificar el análisis de datos:** A definir con el personal responsable de la evaluación del PDM (o de su supervisión si se contempla contratación externa) en función del objeto de la evaluación. En el caso del seguimiento, se articula con el análisis de datos utilizado para el seguimiento del presupuesto y la ejecución de los contenidos del PAO.

**4. Planificar la difusión y el uso de la información:** Como usuarios de la información debe establecerse al o la alcaldesa, Concejo Municipal, Concejos Distritales, personal técnico municipal responsable de elaboración del presupuesto y planificación anual, CCCI, organizaciones comunitarias, actores locales y otros que se consideren necesarios a partir del contexto cantonal.

**5. Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación:** Se debe establecer, como parte del proceso de elaboración del PDM, los responsables de desarrollar estas acciones y si se incluirán actores locales. Por otra parte, dependiendo de las condiciones específicas de la municipalidad, puede ser necesario contemplar procesos de capacitación en aspectos de seguimiento y evaluación al personal responsable de estos procesos.

**6. Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación:** Se debe incluir un calculo estimado de costos y su inclusión en el presupuesto municipal, con el fin de garantizar que se puedan realizar estas acciones.



## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (23 de Octubre de 2019). *Código Municipal*.  
Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197#ddown)
- Castro, A. (2010). Gobernanza y gobernabilidad territorial: El uso de las tecnologías de la información y la comunicación. . En O. d. OdAM, *Territorialización de políticas públicas. Coordinación interinstitucional local en Centroamérica y República Dominicana*. (págs. 103-121). San José, CR: Fundación DEMUCA.
- CGR. (2009). *Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las Municipalidades y otras entidades de carácter municipal* . San José, CR: Contraloría General de la República.
- Concejo Municipal de Cóbano. (2009). *El Plan De Desarrollo Humano Local 2010 -2020 del Concejo Municipal de Cóbano*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).
- Concejo Municipal de Cóbano. (2009, diciembre). *El Plan De Desarrollo Humano Local 2010 -2020 del Concejo Municipal de Cóbano*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).
- Concejo Municipal de Distrito de Paquera. (2010). *Plan Estratégico del Concejo Municipal de Distrito de Paquera 2011-2015*. MIDEPLAN, Proyecto Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica.
- Concejo Municipal de Distrito, Cobano. (2018). *Plan de Desarrollo Municipal periodo 2019-2023*. Concejo Municipal de Distrito, Cobano.
- Concejo Municipal de Paquera. (2009). *Plan De Desarrollo Humano Local 2010 -2020 del Concejo Municipal de Paquera*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE).
- Concejo Municipal del Distrito de Lepanto. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Concejo Municipal del Distrito de Lepanto 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE).
- Concejo Municipal del Distrito de Lepanto. (2009, diciembre). *Plan de Desarrollo Humano Local del Concejo Municipal del Distrito de Lepanto 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE).
- Concejo Municipal distrito de Lepanto. (2010). *Plan Estratégico del Concejo Municipal de Distrito de Lepanto 2011-2015*. MIDEPLAN, Proyecto Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación del desarrollo humano local en Costa Rica.
- Contraloría general de la República. (23 de Octubre de 2019). *Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CODFOE)*. Obtenido de Sistema Costarricense

de Información Jurídica:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=65060&nValor3=75882&strTipM=TC&IResultado=6&nValor4=1&strSelect=sel](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=65060&nValor3=75882&strTipM=TC&IResultado=6&nValor4=1&strSelect=sel)

- Cubero, L. (2018). *Alineamiento de las acciones del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de Liberia (CCCIL) con el Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Liberia 2011-2020*. Liberia, CR: Planificación Institucional, Municipalidad de Liberia. .
- Cubero, L. (2019). *Evaluación del Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Liberia 2011-2020*. Liberia, CR: Planificación Institucional, Municipalidad de Liberia.
- Espinoza, L., & Van de Velde, H. (2007). *Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales*. Estelí, Nicaragua : UNAM-Managua/CICAP.
- Fernández, F. (Junio de 2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, II(96), 35-53.
- IFCMDL. (2018). *Guía para el diseño de investigaciones*. San José.: Universidad Estatal a Distancia.
- IFRC. (2011). *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos y programas*. Ginebra: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- Jiménez, A. (2017). *Guía para elaborar el Plan de Desarrollo Municipal (versión borrador)*. San José, CR: Universidad Estatal a Distancia, Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local.
- León, M. (2016). De la teoría a la práctica en la gestión política del desarrollo territorial: caso de Costa Rica . En I. d. Local, *Aportes a la gestión política territorial* (págs. 87-98). San José, CR: UNED.
- Madrigal, M., & Lathop, G. (2018). *Enfoques y experiencias de desarrollo económico local*. San José: Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local.
- MIDEPLAN. (2018). *Guía de indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración*. San José. CR: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Area de Evaluación y Seguimiento.
- MIDEPLAN. (2019). *Guía de evaluación con participación*. San José,CR: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación.
- MIDEPLAN. Area de Análisis del Desarrollo. (2016). *Guía para la elaboración de políticas públicas*. San José, CR: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Monge, C. (Sin Fecha). *Resultados de investigación: Análisis de los programas de gobiernos de las alcaldías e intendencias municipales 2016-2020*. San José: IFCMDL, Universidad Estatal a Distancia.
- Municipalidad de Acosta. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local 2010 -2020 del Cantón De Acosta*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE).

Municipalidad de Acosta. (2009). *Plan Estratégico de la Municipalidad de Acosta 2010-2015*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE).

Municipalidad de Acosta. (2009, agosto). *Plan de Desarrollo Humano Local 2010 -2020 del Cantón De Acosta*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE).

Municipalidad de Aguirre. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón Aguirre 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Aguirre. (2009, diciembre). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón Aguirre 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Barva. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del cantón de Barva 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Barva. (2009). *Plan para la Ejecución del Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Barva 2010-2015*. Barva, CR: Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica; Municipalidad de Barva. .

Municipalidad de Carrillo. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Carrillo 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Carrillo. (2009, diciembre). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Carrillo 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Cartago. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Cartago 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Cartago. (2009, agosto). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Cartago 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Golfito. (2012). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Golfito 2013-2023*. MIDEPLAN, PNUD, FEDEMSUR.

Municipalidad de Golfito. (2012, agosto ). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Golfito 2013-2023* . MIDEPLAN, PNUD, FEDEMSUR.

Municipalidad de Golfito. (2018). *Plan de Desarrollo Municipal, Golfito 2019-2023*. Municipalidad de Golfito.

Municipalidad de Guatuso. (2012 noviembre). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local Guatuso 2013-2023*. MIDEPLAN,PNUD.

Municipalidad de Guatuso. (2012). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local Guatuso 2013-2023*. MIDEPLAN,PNUD.

Municipalidad de Guatuso. (Sin Fecha). *Plan de Desarrollo Municipal 2018-2022*. Municipalidad de Guatuso.

Municipalidad de La Cruz. (2016). *Plan Estratégico de Municipal del cantón de La Cruz 2016-2021*. MIDEPLAN.

Municipalidad de Liberia. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Liberia 2011-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Liberia. (2009, diciembre). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Liberia 2011-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Limón . (S.F). *Plan de Desarrollo Humano Cantonal Local 2016-2041*. Limón, CR: INDECA Consultores, Municipalidad de Limón.

Municipalidad de Limón. (2009). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local del Cantón de Limón 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización FOMUDE.

Municipalidad de Limón. (2009, diciembre). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local del Cantón de Limón 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización FOMUDE.

Municipalidad de Los Chiles . (2012, agosto). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local del Cantón Guatuso 2013-2023*. MIDEPLAN, PNUD.

Municipalidad de Los Chiles . (s.f). *Plan de Desarrollo Municipal 2018-2022*. Municipalidad de Los Chiles .

Municipalidad de Los Chiles. (2012). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local del Cantón Guatuso 2013-2023*. MIDEPLAN, PNUD.

Municipalidad de Orotina. (2009). *El Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón Orotina 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Orotina. (2009, diciembre). *El Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón Orotina 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).

Municipalidad de Orotina. (2015). *Plan Estratégico Municipal de Orotina 2016-2020*. Municipalidad de Orotina.

Municipalidad de Palmares. (2016). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Palmares 2016-2026*. MIDEPLAN.

Municipalidad de Pérez Zeledón. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Pérez Zeledón 2010-2020*. Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo Humano.

Municipalidad de Pococí. (2017). *Plan de Desarrollo Municipal, Periodo 2017-2022 , Cantón de Pococí*. Municipalidad de Pococí.

Municipalidad de Quepos. (Sin Fecha). *Plan de desarrollo Municipal 2018-2023*. Municipalidad de Quepos.

Municipalidad de Santa Ana. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del cantón de Santa Ana 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización FOMUDE.

- Municipalidad de Santa Ana. (2009, agosto). *Plan de Desarrollo Humano Local del cantón de Santa Ana 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización FOMUDE.
- Municipalidad de Talamanca . (2014). *Plan Estratégico Municipal de Talamanca, 2015-2019*. MIDEPLAN.
- Municipalidad de Talamanca. (2014). *Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Talamanca 2014-2024*. MIDEPLAN.
- Municipalidad de Tarrazú . (2016). *Informe de Evaluación, PDM*. Tarrazú, CR: Municipalidad de Tarrazú.
- Municipalidad de Tarrazú . (2018). *Informe de Evaluación , PDM*. Tarrazú, CR: Municipalidad de Tarrazú .
- Municipalidad de Tarrazú. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del cantón de Tarrazú 2010-2020*. Tarrazú, CR: Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).
- Municipalidad de Tarrazú. (2009). *Plan Estratégico de Municipal de Tarrazú 2010-2015*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).
- Municipalidad de Tarrazú. (2017). *Informe de Evaluación, PDM*. Tarrazú, CR: Municipalidad de Tarrazú.
- Municipalidad de Turrialba. (Sin Fecha). *Plan Estratégico de Municipal del cantón de Turrialba 2016-2021*. MIDEPLAN.
- Municipalidad de Valverde Vega. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Valverde Vega 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).
- Municipalidad de Valverde Vega. (2009, diciembre). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Valverde Vega 2010-2020*. Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización” (FOMUDE).
- OdAM-Fundación DEMUCA. (2010). *Gobernanza y gobernabilidad territorial: El uso de las tecnologías de la información y la comunicación*. San José,CR: Fundación DEMUCA.
- Quintero, V. (1995). *Evaluación de proyectos sociales.Construcción de indicadores*. Colombia: Fundación para la Educación Superior, FES.
- Sánchez, O. (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, No. 1. Contextualización y orientaciones generales para animar procesos de planificación del Desarrollo Humano Local*. San José, C.R: EUNED : PNUD : Mideplan.
- Sanchez, O. (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, No. 2: Formulación participativa de los planes para el Desarrollo Humano Local : plan cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y plan estratégico municipal (PEM)*. San José, CR: EUNED : PNUD : Mideplan.

- Sanchez, O. (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, No. 2: Formulación participativa de los planes para el Desarrollo Humano Local : plan cantonal de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y plan estratégico municipal (PEM)*. San José, CR: EUNED : PNUD : Mideplan.
- Sanchez, O. (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, No. 3: Programación y presupuestación : pasos para concretar las estrategias para el Desarrollo Humano Local*. San José, CR: EUNED : PNUD : Mideplan.
- Sanchez, O. (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, No. 4: Seguimiento y evaluación : en el proceso de planificación del desarrollo humano local*. San José, CR: EUNED : PNUD : Mideplan.
- UNED. (2014). *Plan Estratégico del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local 2014-2021. Resumen*. Universidad Estatal a Distancia, Vicerrectoría Académica, Dirección de Extensión Universitaria. .
- UNED-IFCMDL. (17 de Diciembre de 2018). *Glosario Estratégico Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local*. Obtenido de Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local:  
<https://www.uned.ac.cr/extension/ifcmdl/recursos-educativos/foro-internacional-de-experiencias-educativas-en-el-ambito-municipal-2011/173-ifcmdl/estudios-y-publicacion/907-glosario-estrategico-instituto-de-formacion-y-capacitacion-municipal-y-desarrollo-l>
- Vargas, J. P. (2010). Territorialización de las políticas públicas públicas. En O. d. OdAM, *Territorialización de políticas públicas. Coordinación interinstitucional local en Centroamérica y República Dominicana*. (págs. 28-57). San José, CR: Fundación DEMUCA.
- Vargas, J.-P. (2011). Territorialización de las políticas públicas. En F. DEMUCA), *Territorialización de Políticas Públicas : Coordinación Interinstitucional Local en Centroamérica y República Dominicana* (págs. 35-72). San José, CR: DEMUCA.
- Winter, K. (2017). *Informe de Evaluación del Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Limón 2010-2020*. Limón, CR: Planificación Institucional, Municipalidad de Limón.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Lista de Planes Anuales operativos (PAO) identificados según Región, cantón y/o distrito.

Región	Municipalidad	Plan Anual Operativo por año.
Brunca	Golfito	2014,2015, 2016,2017,2018, 2019
	Pérez Zeledón	2014, 2015, 2016, 2017,2018,2019
Central	Acosta	2009,2010,2014,2015,2016,2017,2018
	Barva	2013,2014,2015,2016,2017,2018
	Cartago	2013,2014,2015, 2016,2017, 2018,2019
	Palmares	2013, 2014, 2015,2016,2017 , 2018,2019
	Santa Ana	2011, 2012,2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019
	Tarrazú	2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019
	Turrialba	2017,2018,2019
	Valverde Vega	2013,2014,2015, 2016,2017,2018,2019
Chorotega	Carrillo	2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019
	Liberia	2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019
	La Cruz	2017,2018,2019
Huetar Caribe	Pococí	2015,2016,2017,2018,2019
	Limón	2015,2016,2017,2018,2019
	Talamanca	2015,2016,2017,2018,2019
Huetar Norte	Guatuso	2014,2015,2016,2017,2018,2019
	Los Chiles	2014,2015,2016,2017,2018,2019
Pacífico Central <sup>53</sup>	Orotina	2014,2015,2016,2017,2018,2019
	Quepos	2013,2014,2015,2016,2017,2018,2019
	Cóbano_dist	
	Lepanto_dist	
	Paquera_dist	

**Fuente:** *Elaboración propia.*

<sup>53</sup> En el caso de los distritos de Lepanto y Paquera se consultan los PAO del cantón de Puntarenas del 2015 y 2016. En el caso de Cobano al ser su PDM del 2019 no aplica la ubicación de PAO.

ANEXO 2. Listado de personas funcionarias municipales que proporcionan información sobre el desarrollo de PCDHL, PDM.

Región	Municipalidad	Funcionario/funcionaria entrevistado	Puesto	Fecha
Brunca	Golfito	Jorge Charpantier	Presupuesto	21 marzo
	Pérez Zeledón	Ivania Carvajal Obando	Planificación	6 mayo
Central	Acosta	Nelson Umaña	Contabilidad	19 marzo
	Barva	Ariana Protti	Planificación	26 marzo
	Cartago	Marcela Quesada	Encargada del Área de Planeamiento Estratégico	8 de mayo
	Palmares	Adriana Chavarría Morales	Planificación	20 mayo
	Santa Ana	Ellen Araya Navarro	Planificación	20 mayo
	Tarrazú	Cordero Retana	Contabilidad	4 marzo
		Adriana Vargas	Acueducto Municipal	
		Milena Arroyo	Contabilidad	
	Turrialba	Lucrecia Esquivel Aguilar	Planificación	29 mayo
	Valverde Vega	Mayran Araya Carvajal	Promoción Social	27 mayo
Chorotega	Carrillo	Luis Mauricio Mejicano Sánchez	Planificación	18 marzo
	Liberia	Luz Cubero	Planificación	26 marzo
	La Cruz	Karla Valverde Jiménez	Coordinación y Planificación	21 marzo
	Hojancha	Johana Briceño	Planificación	01 abril
Huetar Caribe	Pococí	Rosalyn Corrales	Planificación	17 mayo
	Limón	Kenibeth Winter	Planificación	19 marzo
	Talamanca	Krissia Carazo Solís	Planificación y presupuestos	20 marzo
Huetar Norte	Guatuso	Eduardo Hernandez Ugalde	Vicealcalde	16 de mayo
	Los Chiles	Harol Vargas	Gestor Ambiental	16 mayo
Pacífico Central	Orotina	Jeffrey Valerio	Planificación	6 de mayo
	Quepos	Diana Ramírez Pérez	Recursos Humanos	7 mayo

Fuente: Elaboración propia.



### ANEXO 3. Boleta de entrevista a personas funcionarias municipalidades.

## Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local. Investigación: Estudio de los PDM y PCDHL de los cantones prioritarios. Cuestionario a informantes claves

El presente cuestionario se dirige a personas relacionadas con la elaboración, aplicación y seguimiento del Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL) y el Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Su propósito es contar con información que permita determinar el grado de aporte de estos instrumentos a la gobernanza territorial.

Es de señalar que toda la información que usted aporte a esta entrevista será tratada con total confidencialidad y resguardada con alto grado de seguridad, como parte de los principios éticos del proyecto.

Le agradecemos el tiempo y la disposición que tenga para responder a este instrumento.

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Cantón: \_\_\_\_\_
3. Su relación con el PCDHL /PDM fue por:
  - a) Funcionario/a Municipal ( ) \_\_\_\_\_
  - b) Representante de institución pública ( ). ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - c) Organización Comunitaria ( ). ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - d) Otro ( ). ¿Cuál? \_\_\_\_\_
4. Su participación en el proceso de PCDHL y PDM fue en: (marcar con x la opción correcta)

Proceso.	PCDHL	PDM
1.Elaboración.		
2.Ejecución de acciones.		
3.Actividades de reporte de avance.		
4.Evaluación.		

5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los documentos PCDHL y PDM? (marcar con x la opción correcta)

Conocimiento	PCDHL	PDM
1.A profundidad ( a leído y analizado la totalidad del documento )		
2.Aceptable ( lo ha leído y conoce sus orientaciones generales )		
3.Parcial (a consultado algunas secciones)		
4. No lo conoce		

6. ¿En el proceso de elaboración de PCDHL y PDM se establecieron mecanismos de participación que permitieron la participación de personas del cantón? (marcar con x la opción correcta)

	PCDHL	PDM
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

- 6.1 En el caso que haya respondido afirmativamente ¿Cuáles mecanismos se establecieron?

---



---

7. ¿Considera que el proceso de elaboración del PCDHL y PDM permitió una adecuada participación ciudadana? ? (marcar con x la opción correcta)

	PCDHL	PDM
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

- 7.1 ¿Por qué?

---



---

8. ¿Conoce sí el PCDHL y PDM ha sido utilizado en la planificación de acciones de la municipalidad, instituciones públicas u organizaciones comunitarias? (marcar con x la opción correcta).

	PCDHL	PDM
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

8.1 En el caso que haya respondido afirmativamente. ¿Quiénes han utilizado el PCDHL y PDM en sus actividades de planificación? (marcar con x la opción correcta).

	PCDHL	PDM
1.Municipalidad		
2. Instituciones Públicas ¿Cuáles?:		
3.Organizaciones comunitarias		
3. No Sabe		

9. Con respecto a los integrantes del Equipo de Gestión Local (EGL) ¿Participaron en el proceso de desarrollo y seguimiento del PCDHL?

- 1.Si
- 2.No
- 3. No Sabe

9.1 En el caso que su respuesta haya sido afirmativa ¿Cuál fue su participación en el desarrollo y seguimiento del PCDHL?

---



---



---

9.2 En el caso que su respuesta haya sido negativa ¿Por qué razones no participaron en el desarrollo y seguimiento del PCDHL?

---

---

---

10. Con respecto a los integrantes Equipo Técnico Municipal (ETM) ¿Participaron en el proceso de desarrollo y seguimiento del PDM?

- 1.Si
- 2.No
- 3. No Sabe

10.1 En el caso que su respuesta haya sido afirmativa ¿Cuál fue su participación en el desarrollo y seguimiento del PDM?

---

---

---

---

10.2 En el caso que su respuesta haya sido negativa ¿Por qué razones no participaron en el desarrollo y seguimiento del PDM?

---

---

---

11. ¿Tiene conocimiento de sí el PCDHL y o el PDM se utiliza en la elaboración del PAO municipal (2011-2019)? (marcar con x la opción correcta).

	<b>PCDHL</b>	<b>PDM</b>
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

12. ¿Considera que el PCDHL y PDM han sido de utilidad para la municipalidad, instituciones públicas y las y los pobladores del cantón/distrito? (marcar con x la opción correcta).

De utilidad para:	Opciones	PCDHL	PDM
Municipalidad	1.Si		
	2.No		
	3. No Sabe		
Instituciones Públicas	1.Si		
	2.No		
	3. No Sabe		
Las y los pobladores del cantón	1.Si		
	2.No		
	3. No Sabe		

13. ¿Conoce sí se han realizado acciones de seguimiento (informes de avance, reuniones de valoración y otras similares) PCDHL y PDM? (marcar con x la opción correcta).

	PCDHL	PDM
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

14. ¿Se han desarrollado acciones de evaluación de los avances y resultados del PCDHL y PDM? (marcar con x la opción correcta).

	PCDHL	PDM
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

- 14.1 En el caso que haya respondido afirmativamente ¿Cuáles acciones de evaluación se han realizado?

---



---

15. ¿Se ha fomentado la participación ciudadana en estas acciones de evaluación? (marcar con x la opción correcta).

	PCDHL	PDM
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

15.1 ¿Por qué?

---



---



---



---

16. ¿Conoce sí se han realizado modificaciones en las acciones incluidas en PCDHL y PDM?

(Marcar con x la opción correcta).

	PCDHL	PDM
1.Si		
2.No		
3. No Sabe		

17. En el caso que haya respondido afirmativamente ¿Cuáles han sido los cambios? ¿Cuáles fueron las razones de estas modificaciones?

---



---

17. ¿Se planea en este momento desarrollar un proceso de actualización del PCDHL y / o del PDM?

	PCDHL	PDM
1.Si		

2.No		
3. No Sabe		

18. En el caso que haya respondido afirmativamente ¿Qué elementos de apoyo considera que la municipalidad requiere?

PCDHL:

---



---

PDM:

---



---

19. En caso negativo ¿por qué razones no se plantea la actualización?

PCDHL:

---



---

PDM:

---



---

20. ¿Qué aspectos considera que serían necesarios de mejorar en los procesos de elaboración del PCDHL y / o del PDM?

PCDHL:

---

---

PDM:

---

---

21. ¿Desea realizar alguna observación o comentario adicional sobre el tema?

---

---

---

Fin de la entrevista.

Gracias por su cooperación.



ANEXO 4. Sistematización de entrevistas a informantes clave, por cantón.  
(Documento Excel adjunto)

ANEXO 5. Matriz general cualitativa de los Planes de Desarrollo Humano Local  
(Documento Excel adjunto)

ANEXO 6. Matriz general cuantitativa de Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local, PCDHL.<sup>54</sup>

TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN	Golfito	P. Zeledón	Acosta	Barva	Cartago	Palmares	Sta. Ana	Tarrazú	Valverde Vega	Carrillo	Liberia	Limón	Talamanca.	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Cóbano	Lepanto	Paquera
Marco legal	No*	No*	No*	No*	No*	No*	No*	No*	No*	No*	No*	No*	Si	No*	No*	No*	No*	No*	No*	No*
Orientaciones conceptuales	No	No	No	No	No	No**	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
<b>Metodología</b>																				
Sensibilización de actores municipales	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Conformación del Equipo de Gestión Local (EGL)	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Listado de integrantes EGL	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Talleres de indagación apreciativa	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Talleres para generar propuestas, prioridades y líneas de acción	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Encuentro cantonal de validación	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Presentación del PCDHL ante el Concejo Municipal	Si	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
Presentación y negociación frente al CCCI	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	NA	NA	NA

<sup>54</sup> \*Se menciona la resolución “Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República” \*\* Se menciona el Enfoque de Desarrollo Humano

TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN	Golfito	P. Zeledón	Acosta	Barva	Cartago	Palmares	Sta. Ana	Tarrazú	Valverde Vega	Carrillo	Liberia	Limón	Talamanca.	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Cóbano	Lepanto	Paquera
Metodología: participación ciudadana	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Contexto cantonal	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si (distrital)	Si (distrital)	Si (distrital)
Visión	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Misión	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Principios / valores	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Políticas Cantonales por áreas estratégicas de desarrollo</b>																				
Políticas Cantonales: Desarrollo Social	Si (desarrollo socio cultural)	Si	Si	Si	Si	Si (Desarrollo Social y Cultural)	Si	Si	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si	Si	Si (desarrollo social y cultural)	Si	Si (Desarrollo Sociocultural)
Políticas Cantonales: Educación	Si	Si	Si	Si	Si	No (en Desarrollo Social y Cultural)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Políticas Cantonales: Participación Ciudadana	Si	No	No	No	Si	No (en seguridad humana y convivencia)	Si	No	Si	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No (objetivos y líneas de acción en desarrollo social)	No

TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN	Golfito	P. Zeledón	Acosta	Barva	Cartago	Palmares	Sta. Ana	Tarrazú	Valverde Vega	Carrillo	Liberia	Limón	Talamanca.	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Cóbano	Lepanto	Paquera
<b>Políticas Cantonales: Salud</b>	No (incluido en desarrollo o socio cultural y en Seguridad Humana: Ciudadana y Socioambiental)	Si	No (incluida en desarrollo social)	No (incluida en desarrollo social)	Si	No	No	No	No (líneas de acción incluidas en Seguridad Humana)	No (en desarrollo social)	No (en Desarrollo Sociocultural)	No (líneas de acción incluidas en Seguridad Humana)	No (líneas de acción en Desarrollo Sociocultural)	Si	Si	No (líneas de acción en Servicios Públicos)	No	No (líneas de acciones en desarrollo social y cultural)	No	No (objetivos y líneas de acción en desarrollo o socio cultural)
<b>Políticas Cantonales: Cultura</b>	Si (desarrollo socio cultural)	Si (desarrollo sociocultural)	No	No (incluido en Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Social)	Si	Si (Desarrollo Social y Cultural)	Si	Si	Si (Desarrollo Sociocultural)	No	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	No	No	Si (desarrollo social y cultural)	No	No
<b>Políticas Cantonales: Desarrollo económico sostenible</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Políticas Cantonales: Seguridad</b>	Si (Seguridad Humana: Ciudadana y Socioambiental)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN	Golfito	P. Zeledón	Acosta	Barva	Cartago	Palmares	Sta. Ana	Tarrazú	Valverde Vega	Carrillo	Liberia	Limón	Talamancas.	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Cóbano	Lepanto	Paquera
<b>Políticas Cantonales: Infraestructura</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Políticas Cantonales: Servicios Públicos</b>	Si	No (mencionados en infraestructura y salud)	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Políticas Cantonales: Gestión ambiental y ordenamiento territorial.</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Objetivos estratégicos, específicos y líneas de acción por áreas estratégicas de desarrollo:</b>																				
<b>Desarrollo social</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si (Desarrollo Social y Cultural)	Si	Si	Si	Si	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Educación</b>	Si	Si	Si	Si	Si	No (línea de acción en Desarrollo Social y Cultural)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Participación ciudadana</b>	Si	No	No	No	Si	No (línea de acción en seguridad humana y convivencia)	Si	No	No (se incluyen líneas de acción en Desarrollo Soci)	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No (objetivos y líneas de acción en)	No

TIPOLOGÍA CONCEPTUALIZACIÓN	Golfito	P. Zeledón	Acosta	Barva	Cartago	Palmares	Sta. Ana	Tarrazú	Valverde Vega	Carrillo	Liberia	Limón	Talamanca.	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Cóbano	Lepanto	Paquera
						ia)			ocult ural)										des arrol social)	
<b>Salud</b>	No (líneas de acción incluidas en Desarrollo Socio cultural, Seguridad Humana)	Si	No	No (incluida en desarrollo social)	Si	No	No	No	No (líneas de acción incluidas en Seguridad Humana)	No (en desarrollo social)	No (en Desarrollo o Sociocultural)	No (líneas de acción incluidas en Seguridad Humana)	No (líneas de acción en Desarrollo o Sociocultural)	Si	Si	No (líneas de acción en Servicios Públicos)	No	No (líneas de acciones en desarrollo social y cultural)	No	No (objetivos y líneas de acción en desarrollo socio cultural)
<b>Seguridad Humana</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Cultura</b>	Si	Parcial (líneas de acción definidas en desarrollo sociocultural)	No	No (incluido en desarrollo Económico o Sostenible, Desarrollo Social)	Si	Si (Desarrollo Social y Cultural)	Si	Si	Si	No	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	Si (Desarrollo Sociocultural)	No	No	Si	No	No
<b>Desarrollo Económico</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Infraestructura</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Servicios Públicos</b>	Si	Parcial (líneas de acción incluidas en	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

TIPOLOGÍA CONCEPTUALI ZACIÓN	Golfito	P. Zeledón	Acosta	Barva	Cartago	Palmares	Sia. Ana	Tarrazú	Valverde Vega	Carrillo	Liberia	Limón	Talamanca.	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Cóbano	Lepanto	Paquera
		infraestructura)																		
<b>Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Factores claves de éxito</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Efectos e impactos esperados</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>Agendas distritales de desarrollo Humano</b>	Si	No	Si	Si	Si	Si	No (se incluyen acciones por distritos en las políticas)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	NA	NA	NA
<b>Indicadores</b>	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
<b>Seguimiento</b>	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
<b>Evaluación</b>	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No

Fuente: *Elaboración propia.*

## ANEXO 7. Participación comunitaria y de actores locales en el proceso de elaboración de PCDHL.

### 1. Región Brunca:

#### 1.1 Golfito.

Equipo de Gestión Local de 27 personas de los distritos de: Golfito (5), Pavón (10), Puerto Jiménez (9), Guaycara (3). (Municipalidad de Golfito, 2012, agosto ). No se presenta información sobre el número de asistentes en los distintos talleres o encuentros convocados en el proceso de elaboración del PCDHL

#### 1.2 Pérez Zeledón

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó a más de 400 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos. Sin embargo, no se presenta información sobre el número de asistentes en los distintos talleres o encuentros.

Si se presentan los nombres de las organizaciones a las que pertenecen las y los participantes (un total de 39) en el EGL, por distrito.

#### **Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en el Equipo de Gestión Local. Pérez Zeledón por distrito.**

<b>Actor local</b>	<b>Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...</b>
SAN ISIDRO	
UNA (Grupo Hormiga)	Universitario
Unión de Productores Independientes y Actividades Varias UPIAV	Organización de productores
ADI Bo. Laboratorio	Asociación de Desarrollo



Proyecto Kolping	Organización católica
DANIEL FLORES	
ADI DF	Asociación de Desarrollo
UPIAV	Organización de productores
ADI Repunta	Asociación de Desarrollo
ADI B. Laboratorio	Asociación de Desarrollo
RIVAS	
ADI San Gerardo	Organización de productores
ADI Herradura	Asociación de Desarrollo
UPIAV Rivas	Asociación de Desarrollo
SAN PEDRO	
ADI San Jerónimo	Asociación de Desarrollo
Grupo de mujeres	Organización comunal
UNAPROA	Asociación privada (protección del ambiente)
RÍO NUEVO	
A.D.I Savegre	Asociación de Desarrollo
APROMACAM- UPIAV	Organización de productores
PEJIBAYE	
ASOMUSE	Asociación
ADI	Asociación de Desarrollo
PLATANARES	
ADI San Gerardo	Asociación de Desarrollo
Asociación de Mujeres	Organización comunal
UPIAV	Organización de productores
Comité de Salud	Organización comunal
ADI	Asociación de Desarrollo
Municipalidad de Pérez Zeledón	Municipal

## 2. Región Central.

### 2.1 Acosta

Se indica que el documento de PCDHL sintetiza los aportes de más de 200 personas reunidas en 8 Conversatorios Distritales (Municipalidad de Acosta, 2009, agosto). Sin embargo, no se presenta información sobre el número de asistentes en los distintos talleres o encuentros convocados en el proceso de elaboración del PCDHL.

En su elaboración participó un EGL de 15 personas, si bien no se proporciona información en el documento organizaciones o lugar de residencia.

### 2.2 Barva

Se indica que el documento de PCDHL sintetiza los aportes de más de 200 personas municipales quienes reunidas en 8 Conversatorios Distritales (Municipalidad de Barva, 2009). Sin embargo, no se presenta información sobre el número de asistentes en los distintos talleres o encuentros convocados en el proceso de elaboración del PCDHL.

En su elaboración participó un EGL de 15 personas, la información sobre las organizaciones representadas en el EGL se incluye en la sección de análisis.

#### **Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en el Equipo de Gestión Local. BARVA.**

<b>Actor local</b>	<b>Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...</b>
Concejo Municipal	Municipal
AID Santa Lucía	Asociación de Desarrollo
Grupo Santa Lucía para Todos	Organización comunitaria
Asociación Barva Escultórica	Organización Cultural

San Bartolomé / UNA	Universitaria
MAG / San Roque	Institución Pública
AID San Pablo	Asociación de Desarrollo
Visión Apostólica Mundial	Organización religiosa
Asociación Desarrollo Buena Vista	Asociación de Desarrollo
Cruz Roja	Organización Humanitaria

### 2.3 Cartago

En la elaboración del PCDHL participó un EGL de 15 personas (Municipalidad de Cartago, 2009, agosto), la información sobre las organizaciones representadas en el EGL se incluye en la sección de análisis.

No se presenta información sobre el número de asistentes en los distintos talleres o encuentros convocados en el proceso de elaboración del PCDHL, aspecto que se abordará en el análisis cualitativo.

#### **Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en el Equipo de Gestión Local. Cartago.**

<b>Actor local</b>	<b>Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...</b>
ADI Fátima, Occidente	Asociación de Desarrollo
Junta Educativa Cartago	Educación
Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Cartago.	Empresarial
Grupo de Mujeres Sn Antonio; Corralillo.	Organización comunitaria

Grupo de mujeres emprendedoras; Corralillo	Organización comunitaria
ADI San Nicolás; San Nicolás.	Asociación de Desarrollo
Junta de Salud Hospital Max Peralta	Institución Pública
Representación Juvenil; Occidente	Juventud
ADI Manuel de Jesús Jiménez; Oriente	Asociación de Desarrollo
ADI La Pitahaya, San Francisco	Asociación de Desarrollo
Asociación de Desarrollo Específico Universitaria de Cartago (ADEUCA)., Oriente	Universitaria
ADI Llano Grande	Asociación de Desarrollo
Municipalidad	Municipal

#### 2.4 Palmares

En la elaboración del PCDHL participaron 274 personas (105 mujeres, 169 hombres) representantes de las organizaciones comunales, las organizaciones socio-productivas, los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, representantes del Gobierno Local, las instituciones públicas presentes en el cantón y el sector privado (Municipalidad de Palmares, 2016), si bien no se presenta información de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto de 25 personas, pero no se incluye información sobre las organizaciones o instituciones públicas representadas.

## 2.5 Santa Ana

Se señala en el documento de PCDHL que se realizaron 19 conversatorios, sin embargo, no se incluyen datos de número de asistentes o las organizaciones representadas. En su elaboración participó un EGL de 25 personas, sobre quienes no se incluyen datos sobre la residencia u organizaciones de pertenencia (Municipalidad de Santa Ana, 2009, agosto).

## 2.6 Tarrazú

Se indica que el PCDHL sintetiza los aportes de más de 283 personas que participaron en Conversatorios Distritales (Municipalidad de Tarrazú, 2009).

En su elaboración participó un EGL de 10 personas, sobre quienes no se incluyen datos sobre la residencia u organizaciones de pertenencia.

## 2.7 Valverde Vega

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó la participación de más de 300 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos (Municipalidad de Valverde Vega, 2009, diciembre), si bien no se presenta información de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto por 11 personas.

### **Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en el Equipo de Gestión Local. Valverde Vega**

<b>Actor local</b>	<b>Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...</b>
--------------------	--

Asociación de Desarrollo	Asociación de Desarrollo
Asociación de Desarrollo San Pedro	Asociación de Desarrollo
Unión Cantonal	Asociación de Desarrollo
Asociación de Desarrollo San Juan	Asociación de Desarrollo
Costatica Tours	Empresarial
Bandera Azul	Protección del Medio Ambiente
SINAC/MINAE	Institución Pública
Municipalidad Valverde Vega	Municipal
Concejo Municipal	Municipal

### 3. Región Chorotega.

#### 3.1 Carrillo

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó la participación de más de 221 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, etc. (Municipalidad de Carrillo, 2009, diciembre), si bien no se presenta información de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto por 13 personas de la municipalidad (2), Sardinal (5), Filadelfia (4) y Belén (2).

#### 3.2 Liberia

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó la participación de más de 99 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres,

comités de deportes, vecinos, etc. (Municipalidad de Liberia, 2009, diciembre), si bien no se presenta información de las organizaciones participantes. En cuanto al bajo número de participantes se incluye en la introducción una sección “Consideraciones generales sobre el proceso de formulación del Plan Cantonal de Desarrollo”, que señala la coincidencia del Encuentro Cantonal para Constitución EGL con un partido internacional de la selección nacional de fútbol, pero no elabora en la asistencia a los Encuentros distritales de Sensibilización e Indagación Apreciativa.

Se contó con un EGL compuesto por 10 personas de la comunidad y 5 síndicos de Nacascolo, Mayorga, Cañas Dulces(2), Curubande.

## 4. Región Huetar Caribe

### 4.1 Limón

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó la participación de más de 645 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités tutelares, territorios indígenas, funcionarios municipales, Unión Cantonal, vecinos y vecinas, si bien no se presenta información de las organizaciones participantes . En el proceso se desarrollaron 12 encuentros con las comunidades, de los cuales dos fueron a nivel cantonal, y 2 en cada distrito para un total de 8 encuentros distritales. En el caso de los Territorios Indígenas Cerere y Gavilanes de TaynÍ, se realizó un encuentro comunal en cada sector en donde se hicieron presentes varias comunidades de la zona. (Municipalidad de Limón, 2009, diciembre)

Se contó con un EGL compuesto por 41 personas del Distrito Primero (16), Distrito de Río Blanco (1), Distrito de Valle La Estrella (16), Distrito de Matama (8).

### 4.1 Talamanca

En esta localidad se desarrolla un proceso que incluyó la elaboración simultánea del PCDHL y PEM, por una empresa consultora apoyada y supervisado a lo interno por una comisión de Gestión

Local. Se realizan diversas actividades de consulta y validación de ambos documentos, sin embargo, no se presenta información del número de asistentes, o de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto por 6 personas, de los distritos de Cahuita, Sixaola, Telire, Cahuita (Puerto Viejo), Sixaola (Gandoca), Bratsi.

## 5. Región Huetar Norte

### 5.1 Guatuso

El proceso de elaboración del PCDHL incluye a 501 personas, 196 mujeres y 305 hombres, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes, mujeres, comités de deportes, vecinos, y otros (Municipalidad de Guatuso, 2012 noviembre). Se proporciona información en el documento sobre las organizaciones participantes en la consulta a al distrito de Katira.

En su elaboración participó un Equipo de Desarrollo Local (EDL) de 49 personas, 39 hombres y 10 mujeres de las comunidades :Betania, Buenos Aires, Cabanga (5), Colonia Naranjeña ,El Edén, Katira (2), La Florida, La Garita (2), La Rivera (2), La Unión, Llano Bonito, Los Ángeles, Guatuso, Maquengal (2), Palenque Margarita ,Palenque Tonjibe, Pejibaye (2), Río Celeste (2), San Rafael (5), Santa Fe, Silencio (4), Thiales (2)

#### **Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en encuentros y talleres de construcción del PCDHL. Guatuso. Taller Distrital Katira.**

Actor local	Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...
Acueducto La Florida	Organización comunitaria.
Asociación de Desarrollo	Organización comunitaria.



Familiar Turístico y Ecológico, ADEFATUR, Río Celeste	
ADI Río Celeste	Asociación de Desarrollo
ADI La Florida	Asociación de Desarrollo
Iglesia Católica Colonia Naranjeña	Organización religiosa
Junta de Educación Escuela Colonia Naranjeña	Educación
ADI Colonia Naranjeña	Asociación de Desarrollo

## 5.2 Los Chiles

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó la participación de más de 305 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, etc. (Municipalidad de Los Chiles, 2012, agosto), sin embargo, no se presenta información de las organizaciones participantes.

En su elaboración participó un Equipo de Desarrollo Local (EDL) de 19 personas, sobre quienes no se incluyen datos sobre la residencia u organizaciones de pertenencia.

## 6. Región Pacífico Central

### 6.1 Orotina

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó la participación de más de 200 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, etc. (Municipalidad de Orotina, 2009, diciembre), sin embargo, no se presenta información de las organizaciones participantes.

En su elaboración participó un EGL de 46 personas de la Municipalidad de Orotina (2) y los distritos: Ceiba (12), Coyolar(6), Hacienda Vieja (8), Mastate (5), Orotina(13).

## 6.2 Quepos (anteriormente Aguirre)

El proceso de elaboración del PCDHL incluyó la participación de más de 220 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el cantón, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, etc. (Municipalidad de Aguirre, 2009, diciembre), sin embargo, no se presenta información de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto por 16 personas.

### **Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en el Equipo de Gestión Local. Aguirre (Quepos)**

<b>Actor local</b>	<b>Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...</b>
Municipalidad de Aguirre	Municipal
Concejo Municipal	Municipal
MAG	Institución Pública
UNICEF	Cooperación Internacional
Asociación de Desarrollo de Naranjito	Asociación de Desarrollo
DINADECO	Institución Pública
Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Quepos	Empresarial
Grupo comunitario Matapalo, distrito de Savegre	Organización comunitaria
Grupo comunitario distrito de Naranjito	Organización comunitaria
Asociación administradora de los Sistemas de Acueductos y	Organización comunitaria

Alcantarillados comunales ASADA del distrito de Naranjito.	
Asociación de desarrollo del distrito de Naranjito	Asociación de Desarrollo
Grupo comunitario zona alta de Savegre	Organización comunitaria
Empresa hotelera de Matapalo en Savegre	Empresarial
Asociación de desarrollo de Quepos	Asociación de Desarrollo

### 6.3 Distrito de Cóbano

El proceso de elaboración del PCDHL, incluyó la participación de más des de 160 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el Distrito, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, etc. (Concejo Municipal de Cóbano, 2009, diciembre), sin embargo, no se presenta información de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto por 17 personas, correspondientes a Santa Teresa, vecino de la comunidad, Cabuya, Los Mangos (4), Las Delicias (2), ADI de Tambor, Director de Escuela Carmen Lyra, Profesor de Liceo de Cóbano, Profesora del Liceo de Cóbano, Directora de Escuela Montessori, Directora de la Escuela de Las Delicias Municipalidad de Cóbano (2) .

### 6.4 Distrito de Lepanto

El proceso de elaboración del PCDHL, incluyó la participación de alrededor de 370 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el Distrito, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, etc. (Concejo Municipal del Distrito de Lepanto, 2009, diciembre), sin embargo, no se presenta información de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto por 23 personas.

**Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en el Equipo de  
Gestión Local. Distrito de Lepanto**

<b>Actor local</b>	<b>Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...</b>
Iglesia católica, Jicaral	Religiosa
Comité Comunal San Blas	Organización comunitaria
Centro Agrícola Cantonal Lepanto	Asociación agrícola sin fines de lucro
Orquí-Nuñez	Empresa
Asociación Ecoturística Isla Venado	Empresa comunitaria
Escuela San Pedro	Educación.
Hogar de Ancianos Jicaral	Institución de Bienestar Social
Asociación de Desarrollo Isla Venado	Asociación de Desarrollo
Asociación de Desarrollo Dominicas	Asociación de Desarrollo

### 6.5 Distrito de Paquera

El proceso de elaboración del PCDHL, incluyó la participación de más des de 400 ciudadanos y ciudadanas, representando al Gobierno Local, a las instituciones públicas presentes en el Distrito, a las organizaciones comunales, a las organizaciones socio-productivas, a los jóvenes y mujeres, comités de deportes, vecinos, etc. (Concejo Municipal del Distrito de Lepanto, 2009, diciembre), sin embargo, no se presenta información de las organizaciones participantes.

Se contó con un EGL compuesto por 12 personas.

**Plan de Desarrollo Humano local (PCDHL). Participación de actores locales en el Equipo de Gestión Local. Distrito de Paquera**

<b>Actor local</b>	<b>Categoría: municipal, institucional, empresarial, ADC, organizaciones comunitarias...</b>
Acueducto de Bajos Negros	Organización Comunitaria
Comité de vecinos La Esperanza Norte	Organización Comunitaria
Comité de deporte La Esperanza Norte	Organización Comunitaria
Acueducto de Guarial	Organización Comunitaria
Junta de educación de La Esperanza Norte	Educación
Comité de adulto mayor, Paquera	Organización Comunitaria
Junta de salud, Paquera	Organización Comunitaria
Acueducto Rural de Paquera	Organización Comunitaria
Representante de personas con discapacidad en el distrito.	Discapacidad
Asociación de Desarrollo Paquera	Asociación de Desarrollo
Acueducto Rural de Pueblo Nuevo	Organización Comunitaria
Escuela de Pueblo Nuevo	Educación
Escuela de Rio Grande	Educación

**Fuente:** *Elaboración propia*

## ANEXO 8. Matriz general cuantitativa de Planes de Desarrollo Municipal, PDM.

	Brunca	Central			Chorotega	Huetar Caribe		Huetar Norte		Pacífico Central				
	Puntarenas	San José	San José	Cartago	Guanacaste	Limón	Limón	Alajuela	Alajuela	Alajuela	Puntarenas	Puntarenas	Puntarenas	Puntarenas
	Golfito	Acosta	Tarrazú	Turrialba	La Cruz	Pococí	Talamanca	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Puntarenas	Puntarenas	Puntarenas
												Cóbano	Lepanto	Paquetá
(PEM)	2019-2023	2010-2015	2016-2021	2016-2021	2016-2021	2017-2022	2015-2019	2018-2022	2018-2022	2016-2020	2018-2022	2019-2023	2011-2015	2011-2015
Estructura Plan	Valores (si contiene 1, no contiene 0, parcialmente 0,5)													
<b>Presentación</b>														
Revisión y actualización y definición de qué Plan de Desarrollo Municipal	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Aplicación de metodología de planificación	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	1	1	1
Actores participantes	1	0	0	1	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1
Compromisos asumidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Diagnóstico institucional</b>														
Contexto físico	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Contexto económico	1	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0
Contexto social	1	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0
Contexto ambiental	1	0	1	0	0	1	0	0	0,5	0	1	0	0	0
Contexto administrativo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Contexto financiero	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1
Contexto legal	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Contexto político	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Análisis PEST	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0
Análisis FODA	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0,5	0	0
<b>Marco filosófico</b>														
Visión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Misión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Valores	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Golfito	Acosta	Tarrazú	Turrialba	La Cruz	Pococí	Talamanca	Guatuso	Los Chiles	Orotina	Quepos	Cobano	Lepanto	Paquetá
<b>Estrategia institucional (estructura base del plan)</b>														
Definición del objetivo estratégico (definición de estrategias)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Objetivo del plan	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1
Identificación de ejes o áreas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

aciones égicas															
líticas nacionales por estratégica	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		
objetivos égicos por de interés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
objetivos íficos por de interés	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1		
neas de n estratégicas ramas, ogramas y/o	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1		
<b>Instrumentos de seguimiento y evaluación</b>															
etas	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0,5	1	0		
dicadores	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
étodos de o	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
estructura y/o nismos de ción.	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0		
estructura y/o nismos de amiento	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1		
estructura y/o nismos de ación general.	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0	1		
<b>Inversión de inversiones mediano y corto plazo.</b>															
oyecciones cursos nibles para ción	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1		
escripción de ncipales amas y ogramas y ctos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0		
esupuestos nuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ecanismos de ción de puestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
aje de limiento	16	11	28	18	19,5	19,5	17	16	18	16,5	19,5	12	18	1	
ues del plan															
s Central															
mas															
orías	Valoración (1. Incluidas acciones en POA del periodo 0. no incluidas acciones en POA del periodo 0,5.inclusión de acciones en al menos un POA del periodo)														
rollo social															
ción															
ipación dana															
idad Humana															

ra														
rollo mico														
estructura														
ios Públicos														
ón Ambiental enamiento orial														
nimiento														
ación														
ntaje de e														

Fuente: *Elaboración propia.*



[ANEXO 9. Matriz general cualitativa de los Planes de Desarrollo Municipal](#)  
(Documento Excel adjunto)

[ANEXO 10. Análisis de Planes Anuales Operativos \(PAO\) por cantón.](#)  
(Documento Excel adjunto)

## ANEXO 11. Enfoques, temas y subtemas de los PDM según cantón o distrito.

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
<b>Golfito</b>	<p>A nivel general el documento plantea la gestión municipal eficaz y eficiente de los recursos, facilitando servicios de calidad y proyectos para el desarrollo para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del cantón.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo social y económico sostenible.</li> <li>- Fortalecimiento de la equidad e igualdad de oportunidades a todas las personas del distrito como parte de su desarrollo integral.</li> <li>- Brindar servicios institucionales eficientes a la población.</li> <li>- Satisfacción de las necesidades básicas del cantón de Golfito a partir de los servicios públicos.</li> <li>- Participación ciudadana en la toma de decisiones, para la cohesión y convivencia democrática.</li> <li>- Prácticas responsables en el uso de los recursos naturales y el manejo de desechos sólidos. Adecuado ordenamiento territorial del cantón.</li> <li>- Infraestructura que cumpla con las necesidades del desarrollo y crecimiento del cantón y brinde una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Económico Sostenible.</li> <li>- Desarrollo Sociocultural</li> <li>- Fortalecimiento Institucional.</li> <li>- Participación Ciudadana y Democracia Local</li> <li>- Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</li> <li>- Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo social y económico sostenible.</li> <li>- Servicios de salud (personas adultas mayores y con discapacidad).</li> <li>- Recreación y cultura.</li> <li>- Proyectos de vivienda de interés social.</li> <li>- Seguridad ciudadana.</li> <li>- Gestión y reestructuración administrativa y operativa.</li> <li>- Mejor servicio municipal (transporte público, servicios de telefonía y electricidad, instalaciones públicas e infraestructura vial)</li> <li>- Disminuir el déficit y el endeudamiento.</li> <li>- Transparencia entre las instituciones públicas, gobierno local y ciudadanía del cantón</li> <li>- Protección ambiental.</li> </ul>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	mejor calidad de vida a sus habitantes.		
<b>Acosta</b>	<p>A nivel general del documento: Desarrollo humano local, con equidad y participación ciudadana efectiva.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección y gestión municipal eficaz y eficiente.</li> <li>-Protección, conservación y buena utilización de los recursos naturales.</li> <li>-Desarrollo de actividades culturales en para mejorar el bienestar y enriquecimiento de todas las personas.</li> <li>- Mejoramiento de la condición económica de los y las habitantes del cantón.</li> <li>- Mejoramiento de la calidad y oferta educativa en todas las comunidades del cantón.</li> <li>-Mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los caminos y puentes de todas las comunidades del cantón.</li> <li>-Definición e implementación de Catastro Cantonal y Plan Regulador Cantonal de Acosta.</li> <li>- Promoción de la salud y estilos de vida saludable.</li> <li>-Desarrollo social, cultural, y económico de toda la población por medio del acompañamiento de los servicios comunitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración</li> <li>- Ambiente</li> <li>- Cultura</li> <li>- Economía</li> <li>- Educación.</li> <li>- Infraestructura vial</li> <li>- Ordenamiento territorial</li> <li>- Salud</li> <li>- Servicios comunitarios.</li> <li>Desarrollo social</li> </ul>	No se identifican

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>-Acompañamiento social a toda la población para la mejora de la calidad de vida y el bienestar en el cantón.</p>		
<b>Tarrazú</b>	<p>A nivel general del documento se retoma lo establecido en el PCDHL por lo cual se define un enfoque a partir de : Planificación del desarrollo humano local con participación ciudadana que contribuya a una mejor calidad de vida de todos los habitantes del cantón, tomando en cuenta su diversidad.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar mejores servicios a la población, y ejercer el derecho de retorno a los contribuyentes como principio de los tributos municipales.</li> <li>- Priorizar los proyectos de infraestructura vial a ejecutar para implementar el desarrollo del cantón.</li> <li>- Adecuado ordenamiento territorial enmarcado en un proceso de planificación participativa liderada por el gobierno local y enfocada en procurar una mejor calidad de vida para los habitantes del cantón .</li> <li>- infraestructura comunal de soporte para el desarrollo social, cultural, y económico de toda la población.</li> <li>- Servicios municipales oportunos, eficientes y adecuados, con atención y respecto hacia los clientes, y garantía del cumplimiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Institucional</li> <li>- Infraestructura vial, planificación urbana y ordenamiento territorial</li> <li>- Equipamiento</li> <li>- Servicios públicos municipales</li> <li>- Gestión ambiental y de riesgos</li> <li>- Política social local</li> <li>- Género.</li> <li>- Poblaciones vulnerables</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Deporte, recreación y cultura</li> <li>- Educación</li> <li>- Salud</li> <li>- Desarrollo económico local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyectos de bienestar social.</li> <li>-El desarrollo de infraestructura para espacios públicos (educación, la salud, la cultura, la recreación, el deporte).</li> <li>-Acceso a tecnologías de información y comunicación.</li> <li>-La construcción de ambientes y estilos de vida saludables.</li> <li>-Participación ciudadana activa y comprometida con su propio bienestar.</li> <li>-Trabajo conjunto con las comunidades.</li> <li>-Limpieza y ornato del municipio</li> </ul>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>sus derechos y deberes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de los recursos naturales con el fin de que el desarrollo del cantón sea sostenible.</li> <li>-Políticas de bienestar social para prevenir, atender y superar las condiciones de exclusión y riesgo de las y los habitantes del cantón, ejecutando estrategias que permitan cumplimiento de derechos de estas poblaciones y potencien su desarrollo integral.</li> </ul>		
<b>Turrialba</b>	<p>A nivel general del documento: procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el compromiso institucional, la coordinación y comunicación interna, la mejora de los servicios y proyectos municipales, que permitan cumplir con las metas propuestas.</li> <li>- Mantenimiento y creación de infraestructura recreativa, deportiva y social-comunal para mejorar la calidad de la ciudadanía´.</li> <li>- Ordenar el territorio del cantón, con base en el plan regulador, con el propósito de optimización del uso del suelo.</li> <li>- Políticas sociales con una amplia participación de la comunidad en la toma de decisiones,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo institucional</li> <li>- Equipamiento cantonal</li> <li>- Ambiente</li> <li>- Ordenamiento territorial</li> <li>- Política social local</li> <li>- Desarrollo económico local</li> <li>- Servicios públicos</li> <li>- Infraestructura vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades e intereses públicos.</li> <li>- Excelencia de los servicios públicos (recursos humanos, tecnológicos y económicos)</li> <li>- Realización de proyectos propios, por medio de la planificación, uso eficiente, eficaz, oportuno y sostenible, de los recursos.</li> <li>- Coordinar con actores sociales, proyectos y acciones cantonales que beneficien a la ciudadanía, atendiendo el PCDHL.</li> <li>- Desarrollo sostenible institucional y cantonal.</li> <li>- Apertura y rendición de cuentas multidireccional</li> <li>- Trato inclusivo de calidad en la atención de los servicios brindados a la ciudadanía.</li> </ul>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>involucrando a los distintos sectores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar los encadenamientos productivos, la empleabilidad, la captación de recursos económicos, plataforma tecnológica, la productividad, competitividad, con equidad y participación ciudadana utilizando las mejores prácticas sostenibles.</li> <li>- Optimización de los recursos humanos y materiales, por medio de la gestión oportuna, eficaz y eficiente.</li> <li>- Conservación y rehabilitación de las obras de infraestructura vial existentes, la construcción de obras viales nuevas, la incorporación del componente de seguridad vial, garantizando estándares óptimos de transitabilidad y fluidez a los usuarios.</li> </ul>		
<b>La Cruz</b>	<p>A nivel general del documento: fortalecer las capacidades de dirección y liderazgo para la gestión del gobierno local en los procesos de desarrollo humano local, en el marco del respeto de los derechos humanos y el medio ambiente y con una acción que integre la participación ciudadana.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p>	<p>Desarrollo Institucional Municipal Equipamiento Cantonal Medio Ambiente Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo Política Social Local Desarrollo Económico Local Infraestructura Vial</p>	<p>Transparencia: Divulgación de la gestión municipal. Participación ciudadana. Compromiso entre las instituciones u organizaciones involucradas en los procesos. Derechos ciudadanos. Compromiso y sostenibilidad ambiental Sostenibilidad y equilibrio socio-económica Igualdad de</p>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz.</li> <li>-Garantizar infraestructura y equipamiento cantonal para la satisfacción de las necesidades ciudadanas.</li> <li>-Impulsar un sistema municipal que favorezca la sostenibilidad ambiental.</li> <li>- Ordenamiento territorial con enfoque de gestión de riesgo de desastre de corto, mediano y largo plazo que regule el desarrollo integral del cantón.</li> <li>-Acciones en mejora del desarrollo social local con una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades y equidad de género.</li> <li>- Desarrollo económico a través de acciones de emprendedurismo, la empleabilidad, el turismo rural y la diversificación de la producción agrícola y la pesca.</li> <li>-Condiciones de infraestructura referentes a la vialidad, que permitan un mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el cantón</li> </ul>		<p>oportunidades Ordenamiento territorial.</p>
<b>Pococí</b>	<p>A nivel general del documento: desarrollo integral comunal de la mano con la ciudadanía; conservación medio ambiente; gobernanza local moderna eficiente, responsable y transparente.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenamiento Territorial.</li> <li>- Gestión Ambiental</li> <li>- Infraestructura Pública del cantón.</li> <li>- Procesos administrativos éticos y morales.</li> <li>- Uso de tecnologías.</li> <li>- Seguridad ciudadana.</li> <li>- Buen servicio al cliente</li> </ul>	<p>-No se identifica en el documento</p>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>-Fortalecimiento institucional de la Municipalidad de Pococí.</p> <p>- Desarrollo económico integral local en los distritos del cantón.</p> <p>- Fortalecer la infraestructura vial, así como implementación de acciones para el ordenamiento territorial y Urbano del Cantón.</p> <p>- Gestión ambiental y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los habitantes.</p> <p>- Fortalecimiento del desarrollo social y ampliación de las posibilidades de acceso a diversos ámbitos en pro del bienestar social de la ciudadanía, propiciando la equidad social, igualdad de oportunidades y equidad de género.</p> <p>-Fortalecimiento de la seguridad ciudadana del cantón de Pococí, mediante programas integrales en materia de prevención y control.</p>	<p>municipal sostenible a lo largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de empleo.</li> <li>- Fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones.</li> <li>- Gestión por resultados y control interno.</li> </ul>	
<b>Talamanca</b>	<p>A nivel general del documento: Implementar estrategias para el desarrollo humano sostenible, por medio de una estructura organizacional moderna, con servicios adecuados, en función de las demandas y necesidades ciudadanas, en armonía con el ambiente, con enfoque y</p>	<p>Desarrollo institucional municipal.</p> <p>Desarrollo económico local.</p> <p>Desarrollo ambiental.</p> <p>Desarrollo social.</p> <p>Desarrollo y ordenamiento territorial.</p> <p>Desarrollo infraestructura vial.</p> <p>Equipamientos.</p> <p>Servicios.</p>	<p>Desarrollo Institucional Municipal</p> <p>Equipamiento Cantonal Medio Ambiente</p> <p>Ordenamiento Territorial y Gestión del Riesgo</p> <p>Política Social Local</p> <p>Desarrollo Económico Local</p> <p>Infraestructura Vial</p>



Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>equidad de género, respeto de los distintos grupos étnicos, las minorías y mayorías y preservando las distintas entidades culturales existentes.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión gerencial, donde se asume la administración como la de una empresa prestadora de servicios, con criterios de calidad empresarial y alto nivel de eficiencia, eficacia y oportunidad.</li> <li>-Impulsar acciones para que el cantón de Talamanca, se puedan dar las condiciones, que permitan transformar su economía, haciendo que ésta, evolucione hacia una economía más articulada al mercado, más productiva y competitiva, generadora de más y mejores oportunidades para los agricultores y empresarios residentes, creadora de más y mejores emprendimientos productivos, atractiva para la inversión y generadora de empleo.</li> <li>-Gestión ambiental integral que incluya el ambiente como eje transversal en el ámbito del municipio según demandas y necesidades planteadas por las organizaciones y participantes en el proceso del PDHCL.</li> <li>-Gestión institucional, en las áreas de equidad de género, participación ciudadana, cultura, deporte y educación, seguridad y nutrición, que posibilite mayores niveles de coordinación en la prestación</li> </ul>		

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>de los servicios sociales complementarios, propiciando la articulación y ejecución de planes, proyectos y acciones a corto, mediano y largo plazo, concertados con los diversos actores sociales, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población, la generación de oportunidades y el fortalecimiento de grupos, focalizando la intervención en los grupos prioritarios (niños y otros), que por razones socio-culturales se encuentran en condición de desventaja y vulnerabilidad social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenar el crecimiento y desarrollo cantonal en función a las diversas actividades productivas, industriales, urbanísticas y de protección ambiental.</li> <li>- Asegurar que las comunidades tengan vías de acceso en condiciones que no les limite el desarrollo humano local, ni se afecten las condiciones de vida de la población, fomentando mecanismos de participación ciudadana en las comunidades, a través de la atención de los principales caminos vecinales, cuadrantes y calles urbanas, proyectos de interés estratégico y de relevancia a nivel cantonal como se exige en el PDHCL.</li> <li>- Garantizar en el ámbito cantonal el acceso y la disponibilidad de equipamiento e infraestructura de acuerdo a lo establecido con la normativa vigente</li> </ul>		

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
<b>Guatuso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo integral</li> <li>- Servicios sostenibles de calidad y personal eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad Ciudadana</li> <li>- Desarrollo Económico Local.</li> <li>-Ordenamiento Territorial.</li> <li>-Servicios Públicos</li> <li>-Ambiente y Gestión de Riesgos</li> <li>-Desarrollo Institucional</li> <li>-Infraestructura</li> <li>-Desarrollo Humano</li> </ul>	No se identifica en el documento.
<b>Los Chiles</b>	<p>A nivel general del documento: Desarrollo integral; Servicios sostenibles de calidad y personal eficiente.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con línea base de necesidades y problemas de sectores vulnerables a nivel distrital con participación ciudadana.</li> <li>-Coordinación interinstitucional entre organizaciones públicas y privadas del sector y creación de condiciones que favorezcan el desarrollo económico.</li> <li>-Desarrollar un ordenamiento territorial sostenible de acuerdo a las necesidades del cantón.</li> <li>- Ofrecer servicios públicos oportunos, eficientes y con las herramientas tecnológicas requeridas.</li> <li>- Promover acciones puntuales para la protección del ambiente y gestión de riesgos, según las necesidades del cantón</li> <li>- Impulsar acciones para la reestructuración institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano</li> <li>-Desarrollo Económico Local</li> <li>-Servicios Públicos</li> <li>-Ambiente y Gestión de Riesgos</li> <li>-Ordenamiento Territorial</li> <li>-Desarrollo Institucional</li> <li>-Infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo social y económico</li> <li>- Servicios públicos</li> <li>- Protección de recursos y prevención de riesgos</li> <li>- Capacidades técnicas y administrativas de la Municipalidad</li> <li>- Administración tributaria e ingresos municipales</li> <li>- Infraestructura cantonal y municipal</li> </ul>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>que promueva la eficiencia y eficacia de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponer de infraestructura accesible y sostenible acorde a las necesidades de la ciudadanía.</li> <li>-Potenciar la gestión social a través de estrategias que promuevan la equidad e inclusividad.</li> </ul> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación interinstitucional para la ejecución de proyectos en el ámbito social.</li> <li>- Capacidades humanas, tecnológicas y de infraestructura para el fortalecimiento del desarrollo económico en el cantón de Los Chiles</li> <li>- Servicios oportunos y de calidad sustentable, para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.</li> <li>- Protección del ambiente y disminución de riesgo.</li> <li>- Un ordenamiento territorial que proteja los recursos naturales de forma sostenible, atendiendo las necesidades y el desarrollo del cantón.</li> <li>- Mejor gestión en la administración y ejecución de los recursos Municipales.</li> <li>- Proyectos de infraestructura que den valor agregado al cantón, en armonía con la naturaleza y bajo el criterio de probidad.</li> </ul>		

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
<b>Orotina</b>	<p>A nivel general del documento: gobierno local que promueva el desarrollo social, cultural, económico y ambiental de la comunidad de manera sostenida, con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionada como una ciudad moderna, segura, inclusiva y saludable.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adecuada administración de los recursos disponibles, fomentando el desarrollo del talento humano, para brindar servicios de calidad, promoviendo la participación ciudadana.</li> <li>-Contar con una infraestructura de calidad en los servicios públicos locales, respondiendo a las necesidades de la población.</li> <li>-Desarrollo socioeconómico en equilibrio con un ambiente sano, garantizando una gestión adecuada de los ecosistemas rurales y urbanos, y brindando soluciones a las necesidades y oportunidades ambientales que tiene el cantón de Orotina.</li> <li>-Ordenamiento territorial sostenible con el ambiente y que favorezca una mejor calidad de vida para los y las habitantes de Orotina.</li> <li>-Mejoramiento de la calidad de vida de las y los ciudadanos del cantón mediante la promoción de información, actividades y programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo Institucional Municipal</li> <li>-Equipamiento Cantonal</li> <li>-Medio Ambiente</li> <li>-Ordenamiento Territorial</li> <li>-Política Social Local</li> <li>-Desarrollo Económico Local</li> <li>-Servicios Públicos</li> <li>-Infraestructura Vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogo entre la ciudadanía y el gobierno local, con criterios de igualdad; neutralidad política, equidad e inclusión.</li> <li>- Distribución equitativa del poder y la riqueza.</li> <li>- Desarrollo Institucional sostenible, ampliación de oportunidades y capacidades.</li> <li>- Desarrollo y sostenibilidad económica, política, social y cultural</li> <li>- Cuidado y respeto a los recursos naturales</li> <li>- Salud, seguridad y acceso a la educación.</li> </ul>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>-Establecer las condiciones idóneas para atraer la inversión directa al cantón que favorezca a todos los sectores poblacionales en cuanto a generación de empleo y calidad de vida.</p> <p>-Garantizar el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades a los habitantes del cantón, con una gestión de mejora continua.</p> <p>- Conservar y desarrollar la infraestructura vial cantonal, para brindar mejores condiciones de vida a los habitantes del cantón de Orotina.</p>		
<b>Quepos</b>	<p>A nivel general del documento: Brindar a la ciudadanía servicios de calidad sostenibles, inclusivos y oportunos.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <p>-Enfoque de mitigación y adaptación al cambio climático.</p> <p>- Crecimiento sostenido en el desarrollo económico local del cantón de Quepos.</p> <p>-Crecimiento sostenido del índice de Desarrollo Humano Cantonal.</p> <p>-Atender las demandas por infraestructura comunitaria, prestación de servicios de beneficencia comunal y el equipamiento urbano y rural que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la Ciudadanía de Quepos.</p>	<p>-Medio Ambiente</p> <p>-Desarrollo Económico Local</p> <p>-Desarrollo Social Local</p> <p>-Infraestructura Equipamiento y Servicios</p> <p>-Ordenamiento Territorial</p> <p>-Seguridad y Convivencia Ciudadana</p> <p>-Desarrollo Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones para mitigar la contaminación en el agua, aire y suelo.</li> <li>- Protección y regulación de cuencas</li> <li>- Gestión de riesgo y atención de emergencias</li> <li>- Promoción del turismo</li> <li>- Promoción de Pymes</li> <li>- Generación de empleo</li> <li>- Niñez-Adolescencia- Juventudes</li> <li>- Apoyo a personas en condición de vulnerabilidad</li> <li>- Proyectos de vivienda</li> <li>- Infraestructura local y desarrollo vial cantonal</li> <li>- Servicios públicos</li> <li>- Seguridad y convivencia ciudadana</li> <li>- Organización municipal</li> </ul>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>-Actualizar el Plan Regulador urbano.</p> <p>-Emprender acciones enmarcadas en la gestión operativa, la participación ciudadana e interinstitucional, bajo los principios de priorización y focalización; atendiendo asuntos de Seguridad Pública, Seguridad Ciudadana, Conflicto Social, Violencia, Criminalidad y Riesgo Social con el propósito de disminuir los índices de criminalidad en el cantón.</p> <p>-Modelo de gestión garante de la sostenibilidad económica y que favorezca el posicionamiento de la Municipalidad de Quepos como institución líder en el desarrollo integral del cantón con excelencia.</p>		
<b>Cóbano</b>	<p>A nivel general del documento: No se identifica en el documento.</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <p>-Procesos municipales existentes en el Concejo Municipal de Distrito, ágiles, eficientes y participativos.</p> <p>- Ordenamiento territorial adaptado a exigencias legales costarricenses.</p> <p>- Mantener y conservar la red Vial Distrital de Cóbano.</p> <p>-Estrategias de crecimiento económico en el Distrito de Cóbano, con parámetros ambientales que permitan la</p>	<p>-Desarrollo Institucional</p> <p>-Ordenamiento Territorial</p> <p>-Infraestructura Vial</p> <p>-Desarrollo Económico Social</p> <p>-Equipamiento Cantonal</p> <p>-Desarrollo Medio Ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación ciudadana empoderada</li> <li>- Reducción de asimetrías socioeconómicas en el Distrito</li> <li>- Gestión de proyectos municipales</li> <li>- Ordenamiento territorial adecuado a las demandas turísticas y Locales y planes reguladores costeros</li> <li>- Mantenimiento de calles, asfaltos, aceras, rampas.</li> <li>- Desarrollo de Pymes</li> <li>- Proyectos de</li> </ul>

Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<p>reducción de las asimetrías socioeconómicas en las personas habitantes del Distrito.</p> <p>-Infraestructura y equipamiento requerido para el mejoramiento de la calidad de vida en el Distrito.</p> <p>-Armonía con el Medio Ambiente.</p>		<p>emprendedurismo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas turísticas</li> <li>- Recursos y ejecución de proyectos mancomunados</li> <li>- Prácticas ambientales institucionales, manejo de recursos naturales y ambiente sano y ecológicamente saludable</li> </ul>
<b>Lepanto</b>	<p>A nivel general del documento: Desarrollo humano local; Participación ciudadana</p> <p>Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios institucionales necesarios que impulsen una función cada vez más eficaz y comprometida socialmente acorde a las especificidades del Distrito de Lepanto.</li> <li>- Mejorar y ampliar la capacidad de servicios públicos.</li> <li>- Protección de los recursos naturales del Distrito de Lepanto para la mejora de la salud pública y la promoción del turismo.</li> <li>- Adecuada zonificación.</li> <li>- Mejoramiento de los servicios de vivienda, de protección de los sectores vulnerables y la inversión en centros recreativos.</li> <li>- Trabajo de calidad en el Distrito de Lepanto.</li> <li>- Ampliar la red de servicios básicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo Institucional Municipal</li> <li>-Equipamiento Cantonal</li> <li>-Medio Ambiente</li> <li>-Ordenamiento Territorial</li> <li>-Política Social Local</li> <li>-Desarrollo Económico Local</li> <li>-Servicios Públicos</li> <li>-Desarrollo Infraestructura Vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la Gestión Municipal.</li> <li>- Mejoramiento de servicios públicos.</li> <li>- Protección al medio ambiente.</li> <li>- Regulación y uso de territorios</li> <li>- Desarrollo sociocultural</li> <li>- Oportunidades laborales</li> <li>- Gestión de infraestructura vial</li> </ul>



Cantón/ Distrito	Enfoque	Temas	Subtemas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores capacidades del Concejo Municipal de Distrito en los temas de gestión de infraestructura vial.</li> </ul>		
<b>Paquera</b>	<p>A nivel general del documento: Desarrollo integral de las comunidades. Los enfoques de las áreas estratégicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Eficiente administración municipal.</li> <li>-Mejorar el equipamiento para los servicios locales del distrito de Paquera.</li> <li>-Manejo adecuado de los recursos naturales y los desechos sólidos.</li> <li>- Uso del suelo urbano y costero del distrito.</li> <li>-Desarrollo social, cultural y recreativo de la población.</li> <li>- Desarrollo económico sostenible en el distrito de Paquera.</li> <li>- Calidad de vida de las y los ciudadanos del distrito a través de la mejora de los servicios públicos.</li> <li>-Gestión adecuada de la infraestructura del distrito de Paquera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo Institucional Municipal.</li> <li>-Equipamiento Cantonal</li> <li>-Medio Ambiente</li> <li>-Ordenamiento Territorial</li> <li>- Política Social Local</li> <li>- Desarrollo Económico Local</li> <li>- Servicios Públicos</li> <li>- Infraestructura Vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la Gestión Municipal</li> <li>- Promoción y cobertura de infraestructura y equipo adecuado las distintas comunidades.</li> <li>- Mejoramiento de las condiciones de los servicios públicos.</li> <li>- Protección del medio ambiente</li> <li>- Uso de suelo urbano y costero.</li> <li>- Desarrollo social, cultural y recreativo de la población.</li> <li>- Desarrollo económico sostenible</li> <li>Infraestructura cantonal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 12. Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM.

### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Golfito 2019-2023

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– También denominado "Fortalecimiento Institucional".</li> <li>– <b>Objetivo:</b> "Mejorar la administración y la hacienda municipal"</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye objetivo estratégico, 6 objetivos específicos y un total de 12 proyectos dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar estrategias de mejora en la gestión administrativa y operativa para la inversión eficiente y eficaz de los recursos municipales.</li> <li>2. Mantener políticas de gestión financieras tendientes a disminuir el déficit y el endeudamiento, asegurando los recursos para la sostenibilidad administrativa.</li> <li>3. Mejora de procesos operativos mediante la reestructuración administrativa.</li> <li>4. Fortalecer la gestión operativa mediante la gerencia del talento humano.</li> <li>5. Realizar la Modernización de la Gestión Municipal.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> "Mejorar la calidad, cobertura y oportunidad de los servicios de salud, recreación y cultura", lo cual establece el alcance de sus proyectos.</li> <li><b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye 4 objetivos específicos y un total de 38 proyectos dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de instalaciones.</li> <li>2. Proyectos de vivienda.</li> <li>3. Formación de organizaciones culturales, de mujeres o personas con discapacidad.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado "Participación Ciudadana y Democracia Local".</li> <li>– <b>Objetivo:</b> "Legitimar la participación ciudadana en la toma de decisiones, para la cohesión y convivencia democrática."</li> <li>– <b>Valoración:</b> El objetivo se dirige a propiciar la participación ciudadana en procesos de rendición de cuentas o su información por medio de medios impresos, televisivos o virtuales. No se incluyen acciones para la participación directa en procesos de toma de decisión, por ejemplo, los presupuestos participativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye 2 objetivos específicos y un total de 6 proyectos dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar acciones de rendición de cuentas.</li> <li>2. Generar medios impresos, televisivos y virtuales de información.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No aparece como un área estratégica, sin embargo, se incluye una acción en el eje de "Desarrollo Sociocultural".</li> <li>– <b>Valoración:</b> Se menciona un Plan de Seguridad, pero no se incluye información sobre el estado de desarrollo de dicho plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implementación del Plan de seguridad con las instituciones correspondientes, siendo los responsables el Alcalde y CCCI.</li> </ul>
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado "Desarrollo Económico Sostenible".</li> <li>– <b>Objetivo:</b> "Promover el desarrollo social y económico sostenible del cantón de Golfito a través del impulso del turismo ecológico, rural y urbano, así como el empresarial, que contribuya a una mejor calidad de vida de las y los habitantes"</li> <li>– <b>Valoración:</b> Proyectos dirigidos a la creación de oficina de turismo o apertura de sedes del Banco popular requieren de negociaciones con entidades públicas. No están claras las acciones a desarrollar por las personas responsables, o sí se cuenta con acuerdos previos que permitan desarrollar las acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye 1 objetivo específico y un total de 20 proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Turismo ecológico, rural y urbano,</li> <li>2. Dos proyectos se dirigen a grupos de mujeres.</li> <li>3. Creación de oficina de turismo.</li> <li>4. Apertura de sedes del Banco popular.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado "Infraestructura"</li> <li>– <b>Objetivo:</b> "Implementar una infraestructura que cumpla con las necesidades del desarrollo y crecimiento del cantón y brinde una mejor calidad de vida a sus habitantes".</li> <li>– <b>Valoración:</b> Se presenta un amplio número de proyectos que corresponden a solicitudes comunales, sin embargo, no se cuenta con información con respecto a costos o viabilidad de acuerdo al presupuesto municipal o prioridades de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye objetivo estratégico , 2 objetivos específicos y un total de 109 proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1."Espacios e instalaciones públicas para la población en general".</li> <li>2. "Reparar y construir puentes y diques para la reducción de situaciones de riegos y mayor accesibilidad".</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No incluido, se corresponde con "Infraestructura"</li> </ul>	

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> "Desarrollar un mejor acondicionamiento y asistencia de los servicios públicos programados por las Instituciones Gubernamentales".</li> <li>– <b>Valoración:</b> Se identifican inconsistencias en la organización de los proyectos, por ejemplo, la inclusión de proyectos sobre el servicio de agua potable, en la matriz correspondiente al objetivo de mejorar el servicio de transporte público, la cual no incluye proyectos sobre este tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye 3 objetivos específicos, con 21 proyectos dirigidos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1."Generar condiciones para un servicio de transporte público de calidad".</li> <li>2."Ampliar la red y servicios de telefonía y electricidad".</li> <li>3."Proponer un plan de mejoramiento del servicio municipal".</li> </ol> </li> </ul>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado "Gestión ambiental y ordenamiento territorial".</li> <li>– <b>Objetivo:</b> "Fortalecer las prácticas responsables en el uso de los recursos naturales y el manejo de desechos sólidos, así como la implementación de un plan regulador que permita un adecuado ordenamiento territorial del cantón".</li> <li>– <b>Valoración:</b> La sección de ordenamiento territorial se dirige a retomar el proyecto de plan regulador urbano cantonal y elaborar el plan regulador de Puerto Jiménez lo cual indica carencias cantonales a este respecto, por lo cual sería recomendable establecer un eje específico para este tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluye 3 objetivos específicos, con 30 proyectos, dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1."Promover la ejecución de la conservación de los recursos naturales y cuencas hidrográficas".</li> <li>2."Promover acciones positivas con habitantes del cantón de Golfito, en el manejo adecuado de Residuos sólidos y líquidos (educación ambiental)".</li> <li>3."Promover el desarrollo ordenado en cumplimiento de las leyes ambientales y de ordenamiento territorial en el cantón de Golfito".</li> </ol> </li> </ul>
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incluido en "Gestión ambiental y ordenamiento territorial"</li> <li>– <b>Objetivo:</b> "Promover el desarrollo ordenado en cumplimiento de las leyes ambientales y de ordenamiento territorial en el cantón de Golfito".</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<p>Se enfoca en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan regulador de Puerto Jiménez.</li> <li>2. Retomar el proyecto de plan regulador urbano cantonal.</li> <li>3. Promover ordenamiento de la zona marítimo terrestre de Pavón.</li> </ol>

Fuente: *Elaboración propia.*

Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Acosta 2010-2015

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Área estratégica de administración general.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ejecutar de forma eficaz y eficiente la dirección y gestión municipal para el buen funcionamiento institucional y la oferta del adecuado servicio a los ciudadanos y ciudadanas del cantón”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, sin embargo, la redacción de las líneas de acción se corresponde con tareas administrativas concretas o tareas administrativas regulares (p. ej. Presentación de requerimientos y prioridades de los distritos art. 94 código municipal para la elaboración del presupuesto), sin aportar elementos que mejoren la administración municipal en el periodo de mediano plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 23 líneas de acción prioritarias que incluyen elementos administrativos puntuales (p. ej. Creación de plaza de archivista, creación del manual descriptivo de puestos), tareas administrativas regulares (p. ej. Presentación de requerimientos y prioridades de los distritos art. 94 código municipal para la elaboración del presupuesto) y algunas tareas pendientes (Actualizar tasas y tarifas por servicios, reducir pendiente de cobro).</li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo general Cultura:</b> “Apoyar el desarrollo de actividades culturales en el cantón para mejorar el bienestar y enriquecimiento de todas las personas”.</li> <li>– <b>Objetivo general Educación:</b> “Impulsar iniciativas que se traduzcan en un mejoramiento de la calidad y oferta educativa en todas las comunidades del cantón”.</li> <li>– <b>Objetivo General Salud:</b> “Promover iniciativas para la promoción de la salud y estilos de vida saludable en el cantón”</li> <li>– <b>Objetivo general Social:</b> “Brindar servicios de acompañamiento social a toda la población para la mejora de la calidad de vida y el bienestar en el cantón.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Cultura:</b> 3 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de anfiteatro.</li> <li>2. Construcción de biblioteca.</li> <li>3. Solicitar a ministra de cultura programa de actividades anuales en el cantón.</li> </ol> </li> <li>– <b>Educación:</b> 2 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar y propiciar mejoras en los centros educativos.</li> <li>2. Transferir el impuesto de bienes inmuebles a las juntas administrativas y de educación en noviembre de cada año</li> </ol> </li> <li>– <b>Salud:</b> 1 línea de acción dirigida a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y ejecución de plan anual de actividades que propicien estilos de vida saludables.</li> </ol> </li> <li>– <b>Social:</b> 5 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funcionamiento de la red para la atención de la violencia doméstica.</li> <li>2. Gestionar y propiciar una guardería infantil que facilite a las madres solteras y jefas de hogar tener empleo.</li> <li>3. Creación del registro de organizaciones.</li> <li>4. Compra de terrenos para plan de lotificación y vivienda ley 6282.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada Área Estratégica de Economía.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer la productividad y el empleo en todas las comunidades del cantón para el mejoramiento de la condición económica de los y las habitantes del cantón”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 Líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de proyectos productivos.</li> <li>2. Gestión de cursos del INA para formación especializada.</li> <li>3. Fomento de producción agropecuaria.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ejecutar proyectos y programas para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los caminos y puentes de todas las comunidades del cantón”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, sin embargo, la redacción de estas se corresponde con tareas concretas, sin aportar en elementos de mediano plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 16 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reparación, mantenimiento y construcción de vías y puentes cantonales.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Diseñar y ejecutar los proyectos para la definición e implementación de Catastro Cantonal y Plan Regulador Cantonal de Acosta”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 4 Líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico sobre las necesidades para el proyecto de catastro cantonal.</li> <li>2. Aprobación de los índices de fragilidad ambiental por SETENA.</li> <li>3. Implementación del plan regulador.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada “Servicios comunitarios”.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Desarrollar obras comunales para el desarrollo social, cultural, y económico de toda la población por medio del acompañamiento de los servicios comunitarios que brinde la municipalidad”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, sin embargo, la redacción de las líneas de acción se corresponde con tareas concretas y en ocasiones obligaciones regulares de la municipalidad (p. ej. pago de intereses préstamo IFAM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 20 Líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios de administración y reglamentación de cementerios.</li> <li>2. Servicios de electrificación.</li> <li>3. Construcción y mantenimiento de servicios e infraestructura comunal.</li> <li>4. Recolección de basura</li> <li>5. Pago de intereses préstamo IFAM.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada Ambiente.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Promover prácticas para la protección, conservación y buena utilización de los recursos naturales”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 6 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de plan de trabajo de comisión de ambiente.</li> <li>2. Actividades de denuncia.</li> <li>3. Plan de prevención de riesgos de desastres.</li> <li>4. Incentivos para la reforestación.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No incluido como un eje, sin embargo, el eje de desarrollo Medio ambiente, resiliencia y recursos naturales, incluye un proyecto en este sentido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto para la formulación de un plan regulador que zonifique y ordene el uso del territorio en el cantón.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Tarrazú 2016-2021

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivo:</b> “Mejorar los procedimientos de recaudación de tributos municipales, atrayendo a los contribuyentes, implementando acciones para disminuir el pendiente de cobro y mejorar la situación económica de la municipalidad, con el fin de brindar mejores servicios a la población y ejercer el derecho de retorno a los contribuyentes como principio de los tributos municipales”.</li> <li><b>Valoración:</b> Las líneas de acción /proyectos corresponde a actividades concretas, metas o proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un total de 25 proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>Ingresos (10 proyectos)</li> <li>Catastro y Valoración (4 proyectos).</li> <li>Contabilidad y Tesorería (3 proyectos).</li> <li>Adquisición de bienes y servicios (2 proyectos).</li> <li>Asesoría legal (4 proyectos).</li> <li>Talento Humano (2 proyectos).</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivo:</b> “Impulsar y desarrollar políticas de bienestar social para prevenir, atender y superar las condiciones de exclusión y riesgo de las y los habitantes del cantón, ejecutando estrategias que permitan cumplimiento de derechos de estas poblaciones y potencien su desarrollo integral”</li> <li><b>Valoración:</b> A este respecto es posible considerar que los proyectos cumplen parcialmente lo establecido en el objetivo de área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los temas estratégicos son: <ol style="list-style-type: none"> <li>Equidad de Género (1 proyecto).</li> <li>Seguridad y vigilancia en la comunidad (2 proyectos).</li> <li>Cultura (2 proyectos).</li> </ol> </li> <li>Se impulsan 5 proyectos con acciones concretas dirigidas a: <ol style="list-style-type: none"> <li>Fomento del empleo.</li> <li>Mejoramiento de la seguridad y vigilancia de la comunidad.</li> <li>Compra de instrumentos musicales y actividades culturales.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como una política en específico, a pesar de ser incluida en las acciones claves.</li> <li>- Algunas líneas se incluyen en otras áreas estratégicas, en aspectos concretos (p. ej. Fortalecer la colaboración y participación de la ciudadanía en temas de seguridad ciudadana) Sin embargo, no aparece como un elemento transversal o de importancia prioritaria a desarrollar en el en el plan.</li> </ul>	
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incluye en Política Social Local, con acciones puntuales de vigilancia por medios electrónicos y coordinación interinstitucional.</li> </ul>	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como un área estratégica. Se incluye una línea de acción sobre empleo en Política Social Local, pero en el tema estratégico de equidad de género.</li> </ul>	
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Desarrollar obras que brinden mejores condiciones de vida a la mayor cantidad de la población del Cantón”.</li> <li>- “Contribuir mediante el desarrollo de proyectos viales, al desarrollo y al crecimiento socio-económico del Cantón”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica. Se incluyen proyectos concretos, además de acciones de mantenimiento y estudios para nuevas obras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema estratégico: Obras viales.</li> <li>- 11 líneas de acción/proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción y finalización de aceras.</li> <li>2. Establecer los proyectos a intervenir en rutas primarias</li> <li>3. Estudio y viabilidad de rutas alternas</li> <li>4. Mantenimiento de los proyectos realizados</li> <li>6. Determinar las rutas que requieren sistemas de drenaje y su mantenimiento.</li> <li>7. Construcción de cabezales.</li> <li>8. Mejorar la transitabilidad en los Caminos y la seguridad vial de estos.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Desarrollar infraestructura comunal de soporte para el desarrollo social, cultural, y económico de toda la población”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. Los proyectos incluidos son de espacios deportivos y salones comunitarios, los cuales pueden ser desarrollados directamente por la municipalidad. No se mencionan equipamientos en salud, educativos u otros que requerirían coordinación interinstitucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temas estratégicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura comunitaria: deporte, recreación y cultura (19 proyectos).</li> </ol> </li> <li>- Proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción y mejoras de salones multiusos, salones comunales, salas de reuniones, canchas y campos deportivos.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Brindar servicios municipales oportunos, eficientes y adecuados; con calidez y respeto hacia nuestros clientes - ciudadanos, atendiendo sus expectativas y necesidades, otorgando acompañamiento permanente en la gestión de sus requerimientos para garantizar el cumplimiento de sus derechos y deberes”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Los proyectos se enfocan en mejorar la provisión de servicios de la municipalidad a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temas estratégicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acueducto municipal (7 proyectos).</li> <li>2. Aseo de vías (2 proyectos).</li> <li>3. Mantenimiento de parques (2 proyectos).</li> <li>4. Recolección, disposición y tratamiento de residuos (3 proyectos).</li> <li>5. Cementerio (2 proyectos).</li> </ol> </li> <li>- Total: 16 proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoras en servicios de acueductos.</li> </ol> </li> </ul>



Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
	<p>población. Sin embargo, no se incluyen proyectos referidos a la atención de las y los usuarios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Búsqueda de nuevas fuentes de agua y protección de los mantos acuíferos.</li> <li>3. Mantenimiento y seguridad de parques.</li> <li>4. Campañas de recolección, disposición y tratamiento de residuos</li> <li>5. Mantenimiento de cementerios.</li> <li>6. Actualización de los estudios de costos anuales.</li> </ol>
<p><b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Proteger y gestionar adecuadamente el uso de los recursos naturales con el fin de que el desarrollo del cantón sea sostenible”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. Se establecen líneas para contar con un plan en caso de desastres e impulsa la gestión de residuos en el cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Temas estratégicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención a Emergencias Cantonales (1 proyecto).</li> <li>2. Plan Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos del Cantón de Tarrazú (5 proyectos).</li> </ol> </li> <li>– Total: 6 proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar programas de educación sobre riesgos y emergencias cantonales.</li> <li>2. Campañas de sensibilización para la separación de los residuos sólidos.</li> <li>3. Fortalecer a la asociación de comunidades sostenibles.</li> <li>4. Divulgar el intercambio de buenas prácticas de manejo y tecnologías para el aprovechamiento de los residuos sólidos valorizables</li> <li>5 Actualizar el reglamento municipal de recolección de residuos.</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>Ordenamiento Territorial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Lograr un adecuado ordenamiento territorial enmarcado en un proceso de planificación participativa en el que intervengan las organizaciones comunales, el empresariado local, la institucionalidad pública y otros actores sociales liderados por el gobierno local enfocados en procurar una mejor calidad de vida para los habitantes del cantón”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. El principal elemento de esta Área es la “Elaboración y aprobación de un plan de ordenamiento territorial o plan regulador”, el cual proporcionaría una importante herramienta al gobierno local para incidir en el desarrollo del cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Temas estratégicos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan Regulador, reglamentos (1 proyecto).</li> <li>2. Planificación Urbana (3 proyectos).</li> <li>3. Control Constructivo (3 proyectos).</li> </ol> </li> <li>– Total: 7 proyectos dirigidos a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración y aprobación de planes de ordenamiento territorial o planes reguladores.</li> <li>2. Fortalecer la información Geo referencial.</li> <li>3. Elaboración de una Guía Normativa Municipal de Ordenamiento Territorial.</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Turrialba 2016-2021

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Desarrollar mecanismos para mejorar el compromiso institucional, la coordinación y comunicación interna, la mejora de los servicios y proyectos municipales, que permitan cumplir con las metas propuestas, en el plazo de 5 años”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 19 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modificar los perfiles y manuales de puestos y de procedimientos acorde a los requerimientos institucionales (7 líneas de acción).</li> <li>2. Mejorar la coordinación institucional (2 líneas de acción).</li> <li>3. Implementar mejoras en los canales de comunicación interna (2 líneas de acción).</li> <li>4. Modernizar los procesos y servicios municipales para satisfacer las necesidades de la ciudadanía (8 líneas de acción).</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Implementar acciones que atiendan las necesidades de la población turrialbeña, por medio de las políticas sociales que deben existir en ésta área estratégica, a 5 años plazo con una amplia participación de la comunidad en la toma de decisiones, involucrando a los distintos sectores.”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. Las acciones se dirigen a empleo, igualdad de género y poblaciones vulnerables, con referencia al PCDHL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 5 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercadear en las empresas la bolsa de empleo municipal.</li> <li>2. Desarrollar a nivel cantonal, las estrategias nacionales de empleo.</li> <li>3. Buscar mecanismos para atraer fuentes de empleo.</li> <li>4. Generación e implementación de la Política de Igualdad y Equidad de Género Municipal.</li> <li>5. Creación de la Oficina de Coordinación de Desarrollo Social, que contenga la Oficina de la Mujer, atención a adultos mayores, niñez y adolescencia, Discapacidad, indígenas, etc.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como un Área Estratégica.</li> <li>– Se incluyen líneas de participación ciudadana en el objetivo del plan: “Desarrollar un proceso de planificación institucional de mediano plazo que permita desarrollar las capacidades de gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana”, en los objetivos de áreas estratégicas y en las líneas de acción.</li> <li>– En este respecto, se considera que su inclusión es transversal en el documento.</li> </ul>	
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como un Área Estratégica.</li> </ul>	

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Impulsar proyectos que fomenten los encadenamientos productivos, la empleabilidad, la captación de recursos económicos, plataforma tecnológica, la productividad, competitividad, con equidad y participación ciudadana utilizando las mejores prácticas sostenibles”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 15 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el turismo mediante capacitación técnica en el cantón, con el apoyo de la Municipalidad (6 líneas de acción).</li> <li>2. Generar fuentes de empleo y ampliar las capacidades para potenciar el atractivo del recurso humano del cantón (5 líneas de acción).</li> <li>3. Desarrollo de pequeñas y medianas empresas (3 líneas de acción).</li> <li>4. Mejora de la infraestructura del cantón para atraer la inversión externa y local (1 línea de acción).</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Reestructurar la red vial cantonal por medio de la conservación y rehabilitación de las obras de infraestructura vial existentes, la construcción de obras viales nuevas, la incorporación del componente de seguridad vial, garantizando estándares óptimos de tránsito y fluidez a los usuarios, en los próximos 5 años”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción se enfocan en establecer procedimientos para la conservación, mantenimiento, rehabilitación y construcción de obras de infraestructura vial, por lo cual no incluyen acciones concretas o puntuales. En este sentido presenta una visión de mediano plazo sobre el tema, dirigido a crear herramientas en esta área para mejorar el quehacer municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 11 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operacionalizar el Plan Vial para la conservación, mantenimiento, rehabilitación y construcción de obras de infraestructura vial de la red del cantón.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer el equipamiento cantonal por medio del mantenimiento y creación de infraestructura recreativa, deportiva y social-comunal para mejorar la calidad de la ciudadanía, en un plazo de 5 años”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Se presentan acciones generales, sin identificar acciones concretas de construcción de equipamiento cantonal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 7 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover el desarrollo y mejoras de los espacios públicos para la recreación, deportes y actividades sociales (3 líneas de acción).</li> <li>2. Gestionar proyectos nuevos comunales con entes estatales, ONG y empresas, para el fomento de la recreación, deportes y actividades sociales, con amplia participación comunal (4 líneas de acción).</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ofrecer servicios de calidad, reflejados en la optimización de los recursos humanos y materiales, por medio de la gestión oportuna, eficaz y eficiente, para el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía a 5 años plazo”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción se corresponden con los objetivos del área estratégica y, en un caso se refiere al PCDHL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 13 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la adquisición o sustitución oportuna equipos, maquinaria y herramientas de trabajo e implementos de seguridad, que se requieren para la prestación de los servicios públicos municipales de la mejor manera (5 Líneas de acción).</li> <li>2. Actualizar la organización operativa de los servicios municipales (5 Líneas de acción).</li> <li>3. Lograr el mejor servicio al cliente interno y externo (3 Líneas de acción).</li> </ol> </li> </ul>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Optimizar las políticas y acciones ambientales sostenibles para el Cantón de Turrialba en los próximos 5 años, atendiendo las necesidades y líneas de acción planteadas en el PCDHL”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las acciones se corresponden con los objetivos del área estratégica y refieren a lo establecido en el PCDHL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 333 líneas de acción dirigidas principalmente a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar un manejo adecuado de los residuos sólidos reciclables (6 líneas de acción).</li> <li>2. Mejorar la disposición final de los residuos no aprovechables (6 líneas de acción).</li> <li>3. Generar un proceso adecuado para el manejo de los residuos orgánicos (2líneas de acción).</li> <li>4. Mejorar acciones en áreas de protección de ríos y quebradas y de las fuentes de agua potable (4 líneas de acción).</li> <li>5. Mejorar la captación, almacenamiento y distribución de agua potable en los diferentes acueductos municipales (9 líneas de acción).</li> <li>6. Construir la red de alcantarillado sanitario y tratamiento para el Casco Central del Distrito de Turrialba (3 líneas de acción).</li> <li>7. Contribuir al medio ambiente, compensando los efectos del cambio climático (3 líneas de acción).</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ordenar el territorio del Cantón, con base en el plan regulador, con el propósito de optimización del uso del suelo a 5 años plazo”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción avanzan en el cumplimiento del objetivo a partir de impulsar el plan regulador, normativas y políticas relacionadas e involucrar a funcionarios y pobladores en el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 7 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar e implementar los instrumentos de planificación urbana para generar un cambio progresivo en la jurisdicción territorial del cantón (4 líneas de acción).</li> <li>2. Establecer las competencias municipales para la gestión integral y aplicación de los instrumentos generados por el plan regulador (3 líneas de acción).</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

#### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de La Cruz 2017-2021

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer la estructura organizativa de la Municipalidad, acorde con las necesidades y servicios de la ciudadanía y con un gobierno local eficiente y eficaz”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 62 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizar la gestión de adquisición de bienes y servicios institucionales (5 líneas de acción).</li> <li>2. Agilizar gestiones para el desarrollo institucional (3 líneas de acción).</li> <li>3. Gestión de proyectos municipales (11 líneas de acción).</li> <li>4. Fortalecer la gestión del recurso humano (14 líneas de acción).</li> <li>5. Desarrollar la infraestructura municipal (17 líneas de acción).</li> <li>6. Fortalecer las condiciones de desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación e interconectividad (5 líneas de acción).</li> <li>7. Promoción de la transparencia institucional y vínculos con la ciudadanía (7 líneas de acción).</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer las acciones en mejora del desarrollo social local con una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades y equidad de género”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. Incluye acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades municipales mediante aumento de presupuesto y personal específico para la Oficina de la mujer, además de acciones específicas a población en situación de pobreza y una acción dirigida a la creación de espacios de participación ciudadana de personas adultas, adolescentes, niños y niñas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 11 líneas estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar estrategias de combate a la pobreza, integración de grupos vulnerables y disminución de asimetrías (6 líneas de acción).</li> <li>2. Apoyar los procesos educativos, deportivos y culturales para el mejoramiento de la salud y la calidad de vida de las personas del Cantón (5 líneas de acción).</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye un área estratégica de participación ciudadana, si bien se plantean acciones que la incluyen en las áreas de Desarrollo Institucional Municipal y Política Social Local. Sin embargo, tomando en cuenta que aparece en los principios y el Objetivo general del Plan Estratégico Municipal, se considera que existe una contradicción entre la propuesta general del plan en cuanto a participación y su expresión en líneas de acción.</li> </ul>	
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como un Área estratégica.</li> </ul>	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Favorecer el desarrollo económico a través de acciones de emprendedurismo, la empleabilidad, el turismo rural y la diversificación de la producción agrícola y la pesca”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. Se enfocan en capacitaciones con el programa Empléate, generación de iniciativas productivas y emprendedurismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 3 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de estrategias de empleo, emprendedurismo e inversión local.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Desarrollar las condiciones de infraestructura referentes a la vialidad, que permitan un mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el cantón”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, establecen acciones concretas a desarrollar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 6 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación y ejecución de las metas y objetivos descritos en el Plan Quinquenal.</li> <li>2. Capacitación al personal.</li> <li>3. Activación de enlaces con las Asociaciones de Desarrollo.</li> <li>4. Mantenimiento de caminos en caso de emergencias.</li> <li>5. Utilización de los montos asignados anualmente para asegurar el cumplimiento de las metas.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Garantizar infraestructura y equipamiento cantonal para la satisfacción de las necesidades ciudadanas”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, establecen acciones concretas a desarrollar en cuanto a infraestructura de uso público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 6 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover mejoras en los espacios públicos (construcción de parques, ampliación de terminal de buses, mejoramiento de aceras y rampas, contratación de personal de seguridad y colocación de cámaras, acondicionamiento de espacios en caso de emergencias).</li> </ol> </li> </ul>
<b>Servicios públicos municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como un Área estratégica.</li> </ul>	
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Impulsar un sistema municipal que favorezca la sostenibilidad ambiental”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. Se dirige a actualizar y mejorar el plan municipal de gestión integral de residuos sólidos, así como a desarrollar acciones para mejorar la disposición de recurso hídrico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 10 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la adecuada gestión ambiental y de residuos (Construcción del Centro de Residuos Valorizables, elaboración de programas sobre residuos sólidos, estudio para identificar los riesgos socio-ambientales, promoción de iniciativas para el manejo de los residuos orgánicos, desarrollo de experiencias puestas en operación del PMGIRS, entre otras)</li> </ol> </li> </ul>
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Establecer una estrategia de ordenamiento territorial con enfoque de gestión de riesgo de desastre de corto, mediano y largo plazo que regule el desarrollo integral del cantón”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, establecen acciones concretas a desarrollar para fortalecer las capacidades municipales de gestión de riesgo de desastre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivo estratégico:</li> <li>– Un total de 8 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la planificación del desarrollo territorial incorporando la gestión del riesgo de desastre en la planificación (capacitaciones al personal, creación de la oficina de ordenamiento territorial, aprobación del Plan Regulador Cantonal, asignación de recursos, entre otros).</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Pococí 2017-2022

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se denomina Modernización Municipal.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Lograr el fortalecimiento institucional de la Municipalidad de Pococí que le permita asumir el liderazgo en el desarrollo del cantón”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Si bien se incluye una línea base en la matriz, no se agregan valores que permitan establecer el avance en el cumplimiento de las metas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se incluyen 16 metas y 11 actividades estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar estrategias para implementar una gestión basada en resultados</li> <li>2. Capacitar funcionarios y jercas en materia Planificación basada en resultados</li> <li>3. Seguimientos del control</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
		financiero. 4. Priorizar y programar proyectos 5. Presentar informes mensuales. 6. Implementar al 95% las NICSP en la institución 7. Actualizar los manuales de procedimientos. 8. Desarrollar programas de servicio al cliente. 9. Crear el código de ética institucional 10. Realizar anualmente las necesidades de capacitación de los diferentes departamentos 11. Trabajar en pro de la correcta aplicación y seguimiento del cumplimiento de del CI en la institución.
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se denomina Desarrollo Social.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer el desarrollo social existente y ampliar las posibilidades de acceso a diversos ámbitos en pro del bienestar social de la ciudadanía, propiciando la equidad social, igualdad de oportunidades y equidad de género”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Se incluyen acciones de fomento cultural y acciones educativas integrales, si bien en este último punto no se aclara su contenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 8 metas y resultados, 3 actividades estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración social.</li> <li>2. Capacitación en diferentes áreas a los funcionarios municipales y sociedad civil.</li> <li>3. Fortalecimiento de centros de crecimiento y servicios.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como área estratégica</li> </ul>	
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se denomina Seguridad Ciudadana.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer la seguridad ciudadana del cantón de Pococí, mediante programas integrales en materia de prevención y control”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. En este tema las actividades estratégicas muestran una mayor amplitud que las metas y resultados, los cuales, con excepción de la estrategia de generar una política de Seguridad Ciudadana Cantonal para el 2019, se refieren a actividades concretas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 4 metas y resultados, 4 actividades estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el Plan de Seguridad Cantonal.</li> <li>2. Articulación interinstitucional para los mapas de delito por distrito.</li> <li>3. Prevención social o sensibilización en materia de seguridad ciudadana.</li> <li>4. Capacitar a escolares en una cultura de prevención al delito, prevención de trata de personas, violencia familiar, pandillaje y medio ambiente.</li> </ol> </li> </ul>



Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada Desarrollo económico.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Propiciar el desarrollo económico integral local en los distritos del cantón. “</li> <li>– <b>Valoración:</b> A pesar de la importancia dada a las alianzas Públicas-Privadas y Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo, las metas y resultados no se redactan en cuanto al logro de dichas alianzas. Por ejemplo, a la actividad estratégica: “Gestionar a través de Alianzas Estratégicas Públicas-Privadas y Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo, el impulso y formación del emprendedurismo a nivel local.” No le corresponde una meta o indicador que mencione estas alianzas. Esto ocurre igualmente con la actualización del Diagnostico Cantonal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 8 metas y resultados, 5 actividades estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones laborales.</li> <li>2. Estrategias para inversión extranjera.</li> <li>3. Impulsar alianzas estratégicas Públicas-Privadas y Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo.</li> <li>4. Elaboración de un diagnóstico cantonal y política de Desarrollo Económico del Cantón de Pococí.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada Infraestructura.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer la infraestructura vial, así como implementación de acciones para el ordenamiento territorial y Urbano del Cantón”</li> <li>– <b>Valoración:</b> En su mayoría, las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, se dirigen hacia acciones concretas de infraestructura, con excepción de la meta de Contar con el Plan Regular Cantonal a más tardar en el año 2019, el cual corresponde a una iniciativa de política municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 11 metas y 7 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asfaltado y mantenimiento de caminos</li> <li>2. Priorizar las deficiencias en infraestructura del Cantón</li> <li>3. Realizar reparaciones en los puentes.</li> <li>4. Seguimiento y evaluación de Plan Quinquenal de Conservación y Desarrollo de la Municipalidad.</li> <li>5. Realizar los estudios para el control urbano.</li> <li>6. Fiscalizar y dar seguimientos a los procesos constructivos del Cantón.</li> <li>7. Finalizar el Plan Regulador</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	– No se incluye como área estratégica	
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	– No se incluye como área estratégica	
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado Ambiente y Desarrollo.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Promover la gestión ambiental y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los habitantes del Cantón de Pococí”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 10 metas y resultados, 6 actividades estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear la estrategia de Cambio Climático</li> <li>2. Implementar y Evaluar el PGAI</li> <li>3 Capacitaciones de Gestión Ambiental a funcionarios.</li> <li>4. Contrataciones para la ejecución de los proyectos de mejora de áreas</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
		públicas del cantón. 5. Mantenimiento periódico de las zonas verdes del Cantón 6. Prevención del maltrato animal
<b>Ordenamiento territorial</b>	– No se incluye como área estratégica	

Fuente: *Elaboración propia.*

### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Talamanca 2015-2019

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Adoptar una visión gerencial, donde se asume la administración como la de una empresa prestadora de servicios, con criterios de calidad empresarial y alto nivel de eficiencia, eficacia y oportunidad, desarrollando procesos integrales de modernización y fortalecimiento que garanticen una adecuada gestión financiera, administrativa, institucional, operativa, comercial, de planeación, de procedimientos directivos o gerenciales y de proyectos de inversión, de acuerdo a lo establecido en el Código Municipal, legislación conexas y el PDHCL”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 22 objetivos específicos y 43 líneas de acción dirigidas principalmente a: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento y desarrollo organizacional.</li> <li>2. Gestión adecuada del recurso humano.</li> <li>3. Simplificación de trámites.</li> <li>4. Actualización y elaboración de reglamentos.</li> <li>5. Instrumentos y procedimientos adecuados que permitan un mejor control de las labores.</li> <li>6. Nuevo modelo de administración catastral.</li> <li>7. Crear plataforma de servicios.</li> <li>8. Mayor comunicación con la ciudadanía y creación una identidad cantonal propia.</li> <li>9. Mejorar la gestión administrativa financiera.</li> <li>10. Mayor recaudación de los tributos.</li> <li>11. Trabajar en un sistema de planificación, programación, presupuestación y evaluación.</li> <li>12. Mejorar participación ciudadana.</li> <li>13. Crear enlaces entre concejos de distrito y asociaciones de desarrollo.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada desarrollo social.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer la gestión institucional, en las áreas de equidad de género, participación ciudadana, cultura, deporte y educación, seguridad y nutrición, que posibilite mayores niveles de coordinación en la prestación de los servicios sociales complementarios, propiciando la articulación y ejecución de planes, proyectos y acciones a corto, mediano y largo plazo, concertados con los diversos actores sociales, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población, la generación de oportunidades y el fortalecimiento de grupos, focalizando la intervención en los grupos prioritarios (niños y otros), que por razones socio-culturales se encuentran en condición de desventaja y vulnerabilidad social”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Hay elementos establecidos en el objetivo que no se atienden en las líneas de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 7 Objetivos específicos y 7 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de necesidades en salud vivienda, educación.</li> <li>2. Mejoras de vías de comunicación.</li> <li>3. Adecuación de ofertas educativas hacia la población indígena.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como área estratégica.</li> </ul>	
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como área estratégica.</li> </ul>	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Impulsar acciones para que el cantón de Talamanca, se puedan dar las condiciones, que permitan transformar su economía, haciendo que ésta, evolucione hacia una economía más articulada al mercado, más productiva y competitiva, generadora de más y mejores oportunidades para los agricultores y empresarios residentes, creadora de más y mejores emprendimientos productivos, atractiva para la inversión y generadora de empleo tal manera que, con el tiempo, se pueda dinamizar la economía cantonal, facilitando de esta forma, superar las dificultades y exigencias que el contexto actual impone y lograr así un mejoramiento en las condiciones de vida de la población en general planteados en el PDHCL”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. El objetivo y acciones se enfocan en diversas acciones de fomento del emprendedurismo, financiamiento a proyectos productivos, y capacitación de capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 8 objetivos específicos y 28 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de fuentes de financiamiento para proyectos y presentación de propuestas a agencias nacionales o internacionales.</li> <li>2. Fomento de proyectos productivos, generación de empleo y creación de base de datos.</li> <li>3. Fomentar programa de crédito para las micro y pequeñas empresas.</li> <li>4. Capacitación del recurso humano para procurar nuevos emprendimientos.</li> <li>5. Infraestructura mínima que potencialice el desarrollo económico local.</li> <li>6. Crear una oficina para el fomento y asesoría de PYMES.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
Infraestructura vial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Garantizar, que la gestión vial en el Cantón de Talamanca asegure que las comunidades tengan vías de acceso en condiciones que no les limite el desarrollo humano local, ni se afecten las condiciones de vida de la población, fomentando mecanismos de participación ciudadana en las comunidades, a través de la atención de los principales caminos vecinales, cuadrantes y calles urbanas, proyectos de interés estratégico y de relevancia a nivel cantonal como se exige en el PDHCL”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 3 objetivos específicos y 10 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar parámetros que mejoren la cobertura poblacional y espacial, la calidad, la continuidad y la frecuencia demandada.</li> <li>2. Realización de un plan vial quinquenal, enfocado en atender las demandas de los usuarios en armonía con el ambiente.</li> <li>3. Incrementar y mejorar la capacidad de gestión y trabajo de la UTGV a fin de establecer alianzas con instancias especializadas en la materia para mejorar tecnologías, sistemas de trabajo.</li> </ol> </li> </ul>
Equipamiento cantonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Garantizar en el ámbito cantonal el acceso y la disponibilidad de equipamiento e infraestructura de acuerdo con lo establecido con la normativa vigente”</li> <li>– <b>Valoración:</b> A pesar de lo establecido en el objetivo general, los objetivos específicos y lineamientos se dirigen a mejoras del edificio municipal, desarrollo de internet y sitios web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos y 8 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan para la renovación paulatina de todo el mobiliario.</li> <li>2. Restaurar estructuralmente el edificio del palacio municipal</li> <li>3. Desarrollo e implementación del plan estratégico informático (modernización de la tecnología de la información) para responder a las necesidades y demandas planteadas en el PDHCL.</li> <li>4. Gestionar y modernizar el desarrollo tecnológico de la municipalidad con el fin de agilizar los procesos y mejorar la comunicación.</li> <li>5. Desarrollar planes de capacitación para la comunidad en general y sitios Web que promuevan y mejoren la imagen del cantón, el turismo, etc.</li> </ol> </li> </ul>
Servicios Públicos Municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada área de servicios.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Desarrollar un plan de mejoramiento de los servicios básicos que brinda la Municipalidad, ello con el fin de poder satisfacer todas las necesidades y requerimientos que plantean los usuarios tanto individuales como colectivos”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 4 objetivos específicos y 21 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño e implementación de un programa de mantenimiento de aseo de vías y sitios públicos, recolección de residuos sólidos.</li> <li>2. Trabajar en la capacidad de la administración municipal para</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
	objetivo del área estratégica.	<p>ejercer las funciones de regulación del servicio correspondiente.</p> <p>3. Realización de un estudio de factibilidad para la prestación del servicio de recolección de residuos enfocado a atender las demandas de los usuarios en armonía con el ambiente.</p> <p>4. Fortalecer la gestión institucional que sustenta la prestación del servicio en parques y espacios públicos y obras de ornato.</p>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada área ambiental.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Implementar un sistema de gestión ambiental integral que incluya el ambiente como eje transversal en el ámbito del municipio según demandas y necesidades planteadas por las organizaciones y participantes en el proceso del PDHCL.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. Los objetivos y lineamientos se refieren explícitamente a lo definido en el PCDHL, gestión de recursos sólidos, campañas educativas y similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 5 objetivos específicos y 10 líneas de acción dirigidas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño y ejecución de campañas, talleres y foros educativos de concientización sobre el cuidado del medio ambiente.</li> <li>2. Conservación adecuada del recurso hídrico, aire y suelo.</li> <li>3. Gestión integral de residuos sólidos.</li> <li>4. Política cantonal que garantice la protección y conservación adecuada del recurso hídrico, aire y suelo.</li> <li>5. Elaborar un estudio de factibilidad técnica para el establecimiento de un relleno sanitario a nivel cantonal.</li> <li>6. Definir los compromisos municipales de acuerdo a lo establecido en el PDHCL.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada desarrollo y ordenamiento territorial.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Formular y aprobar un plan regulador en el cantón, que permita el desarrollo de un diagnóstico físico, social, económico y territorial, así como un pronóstico y modelo prospectivo territorial, con las propuestas y modelos futuros de desarrollo territorial, ejecución y formas de intervención territorial, mecanismos de evaluación del uso del territorio. Lo anterior con el fin ordenar el crecimiento y desarrollo cantonal en función a las diversas actividades productivas, industriales, urbanísticas y de protección ambiental”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Objetivos y líneas de acción son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se establece 1 objetivo específico y 3 líneas de acción dirigidas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer de mecanismos y procedimientos claros para ordenar el desarrollo del territorio preservando los recursos naturales y atendiendo las demandas de la población y de los diferentes sectores productivos.</li> </ul> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
	coherentes.	

Fuente: *Elaboración propia.*

### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Guatuso 2018-2022

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos.
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivos:</b> “Crear y actualizar reglamentos, manuales y control interno de procedimientos institucionales”. “Diseñar e implementar una estrategia de mejora para la recaudación de recursos” “Crear un programa de capacitación continuo acorde a las necesidades de la municipalidad” “Desarrollar una estrategia que incentive la participación ciudadana”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Si bien las acciones y metas coinciden con los objetivos, es necesario señalar que estos objetivos son demasiado específicos para ser considerados "estratégicos" y corresponden a acciones concretas. En este sentido sería posible unificarlos en un número menor de objetivos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 7 acciones estratégicas, dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamentos y manuales de procedimiento.</li> <li>2. Base de datos de contribuyentes.</li> <li>3. Capacitación continua de personal.</li> <li>4. Rendición de cuentas distrital.</li> <li>5. Contraloría de servicios.</li> <li>6. Redes sociales, campañas de sensibilización a la participación ciudadana.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado Desarrollo Humano.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Diseñar e implementar una estrategia de formación, capacitación, cultura, salud y recreación, acorde a las necesidades del cantón de Guatuso”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las acciones estratégicas no incluyen la elaboración de la mencionada estrategia lo cual tendría un importante impacto en el fortalecimiento de las capacidades municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 4 acciones estratégicas, 4 metas.</li> <li>– Las acciones se dirigen a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener apoyo y coordinación institucional, comunal, y de concejos de distritos para el desarrollo de las actividades descritas.</li> <li>2. Creación de un centro dirigido a las acciones incluidas en el objetivo y búsqueda de recursos.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como área estratégica.</li> </ul>	
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominada Seguridad Ciudadana.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Coordinar con instituciones del cantón, acciones para la seguridad ciudadana”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se incluye 1 acción estratégica dirigida a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación y renovación de convenios con instituciones y organizaciones.</li> </ol> </li> <li>– Incluye 2 metas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer convenios.</li> <li>2. Contar con proyectos de seguridad.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos.
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Crear acciones estratégicas que fortalezcan el desarrollo económico del cantón de Guatuso”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 3 acciones estratégicas, 3 metas.</li> <li>– Las acciones se dirigen a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas público-privadas que promuevan el desarrollo económico o directamente actividades productivas.</li> <li>2. Creación de un plan de desarrollo turístico.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado infraestructura.</li> <li>– <b>Objetivo:</b> “Contar con una infraestructura cantonal accesible, acorde a las necesidades del cantón”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidación de la Infraestructura municipal y cantonal.</li> <li>2. Contar con permiso permanente de extracción de material para el mantenimiento de la red vial cantonal y 4 metas.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No se incluye como área estratégica.</li> </ul>	
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Agilizar la prestación de los servicios públicos y la atención al cliente”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 3 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aseo de vías y parques.</li> <li>2. Base de datos para la prestación de servicios y un sistema integrado para mejorar el servicio al cliente y 7 metas.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Alinear el plan regulador y el plan quinquenal para optimizar la atención de desastres naturales y la gestión integral de residuos”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 5 acciones estratégicas. Enfocadas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alineación del plan regulador en concordancia a la Política Nacional del riesgo}.</li> <li>2. Centro tecnológico integral de gestión de residuos (norte-norte).</li> <li>3. Creación del sistema de alertas.</li> <li>4. Campañas de concientización de manejo de residuos, manejo de cuencas y prevención de riesgos.</li> <li>5. Seguimiento y evaluación del plan vial quinquenal con enfoque en gestión de riesgos.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ejecutar y dar seguimiento al Plan Regulador y Plan Vial Quinquenal”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La actualización y seguimiento del Plan Regulador y 2 metas.</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Los Chiles 2018-2022

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Mejorar la administración tributaria para la optimización de los recursos municipales” “Estrategias que permitan aumentar los ingresos municipales”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 6 acciones estratégicas, 6 metas dirigidas a tareas concretas de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoramiento del personal y sistema contable.</li> <li>2. Mejoras en la capacidad municipal de recolectar impuestos.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denominado de Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano.</li> <li>- <b>Objetivo:</b> “Fortalecer todas las acciones sociales presentes para el desarrollo del cantón”</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las acciones se concentran en el desarrollo de coordinación interinstitucional y oficina de promoción social, estas son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 2 acciones estratégicas dirigidas a la:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación interinstitucional a través del CCCI.</li> <li>2. Creación de la oficina de promoción social.</li> </ol>               Contiene 2 metas.             </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como área estratégica.</li> </ul>	
<b>Seguridad Human</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como área estratégica.</li> </ul>	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Gestionar proyectos para fortalecer el desarrollo económico local”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 4 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar los servicios municipales, búsqueda de recursos, así como acciones en turismo y agroindustria.</li> </ol>               Contiene 4 metas             </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denominada área de Infraestructura.</li> <li>- <b>Objetivo:</b> “Mejorar la ejecución de los recursos en materia de infraestructura a nivel cantonal y municipal”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> La acción estratégica "Actualización del Plan de la Red Vial quinquenal", es la única que puede tener un impacto a mediano plazo en las capacidades municipales, las restantes se enfocan en tareas concretas de construcción y mantenimiento vial, las cuales son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 5 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de equipo.</li> <li>2. Actualización del plan vial.</li> <li>3. Adquisición de equipos y similares.</li> </ol>               Contiene 5 metas.             </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como área estratégica.</li> </ul>	



Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer los servicios públicos municipales”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 acciones estratégicas dirigidas a dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de las necesidades respecto a los servicios públicos municipales.</li> <li>2. Creación de acciones que fortalezcan o mejoren las condiciones actuales de los servicios públicos.</li> </ol> </li> </ul> <p>Contiene 2 metas.</p>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Generar mejores condiciones de protección los recursos naturales y prevención de riesgos en el cantón de Los Chiles”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, estas se concentran en identificación de riesgos y necesidades de protección, así como elaboración de planes municipales atinentes a estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclusión de la prevención de riesgos y la protección de los recursos naturales en plan regulador.</li> <li>2. Alineamiento de la gestión de riesgos a nivel cantonal, en concordancia a la Política Nacional de Riesgo.</li> </ol> </li> </ul> <p>Contiene 2 metas</p>
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b>                “Contar con el Plan Regulador pertinente y en ejecución del cantón de Los Chiles”                “Fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de la Municipalidad”</li> </ul> <p><b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica., estas se concentran en la actualización y ejecución del Plan Regulador, así como acciones relacionadas con el catastro y red vial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 4 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión, actualización y ejecución del Plan Regulador.</li> <li>2. Creación de un catastro municipal, actualización de la red vial cantonal.</li> </ol> </li> </ul> <p>Contiene 3 metas.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Orotina 2016-2020

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Fortalecer la capacidad operativa y de gestión de la Municipalidad de Orotina, a través de una adecuada administración de los recursos disponibles, fomentando el desarrollo del talento humano, para brindar servicios de calidad, promoviendo la participación ciudadana”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 12 Objetivos específicos, 103 acciones estratégicas dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recaudación, ejecución presupuestaria, adquisición y contratación administrativa.</li> <li>2. Planificación de programas y proyectos.</li> <li>3. Administración y gestión de talento humano.</li> <li>4. Atención al cliente.</li> <li>5. Infraestructura municipal.</li> <li>6. Fortalecimiento del CCCI (en sus 8 ejes de trabajo).</li> <li>7. Transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>8. Fortalecimiento del Concejo Municipal y Concejos de Distrito.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las y los ciudadanos del cantón mediante la promoción de información, actividades y programas para... <i>(la frase se interrumpe en el original)</i>”</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 5 objetivos específicos, 23 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niñez y adolescencia del cantón, igualdad de género.</li> <li>2. Educación para el desarrollo humano.</li> <li>3. Desarrollo integral de la ciudadanía.</li> <li>4. Arte y mejoramiento de la salud.</li> <li>5. Enfoque Mejoramiento de Vida.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como un área estratégica.</li> </ul>	
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como un eje estratégico, si bien se incluye un objetivo específico sobre este tema en el área de desarrollo económico local.</li> </ul>	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Establecer las condiciones idóneas para atraer la inversión directa al cantón que favorezca a todos los sectores poblacionales en cuanto a generación de empleo y calidad de vida”</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, si bien el objetivo específico y líneas de acción sobre el fortalecimiento de la seguridad ciudadana podría ser incluido en un eje específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 5 Objetivos específicos, 25 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propiciar condiciones para la creación de empleos.</li> <li>2. Gestionar proyectos estratégicos.</li> <li>3. Coordinación con gremios empresariales.</li> <li>4. Obras de infraestructura.</li> <li>5. Apoyar iniciativas de inversión.</li> <li>6. Fortalecer la seguridad ciudadana.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ejecutar proyectos y acciones para conservar y desarrollar la infraestructura vial cantonal, para brindar mejores condiciones de vida a los habitantes del cantón de Orotina”</li> <li>– <b>Valoración:</b> El objetivo específico referido a la Unidad Técnica de Gestión Vial (UTGV) de la Municipalidad tiene un carácter de fortalecimiento de las capacidades municipales que no es reflejado en el objetivo general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 4 objetivos específicos, 15 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El fortalecimiento de la Unidad Técnica de Gestión Vial (UTGV) de la Municipalidad y el mantenimiento de la red vial cantonal.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Contar con una infraestructura de calidad en los servicios públicos locales, respondiendo a las necesidades de la población.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 5 objetivos específicos, 12 líneas de acción dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación primaria.</li> <li>2. Alcantarillado.</li> <li>3. Infraestructura para el servicio de transporte público.</li> <li>4. Cumplimiento de legislación sobre infraestructura.</li> <li>5. Desarrollo de proyectos hacia la infraestructura de espacios públicos del cantón.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Brindar los servicios públicos garantizando el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades a los habitantes del cantón, con una gestión de mejora continua”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 7 objetivos específicos, 16 líneas de acción dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el área de servicios municipales y los servicios de recolección de basura.</li> <li>2. Aseo de vías.</li> <li>3. Acueducto municipal.</li> <li>4. Cementerio municipal.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Denominado área de Ambiente.</li> <li>– <b>Objetivo General:</b> “Promover un desarrollo socioeconómico en equilibrio con un ambiente sano, garantizando una gestión adecuada de los ecosistemas rurales y urbanos, y brindando soluciones a las necesidades y oportunidades ambientales que tiene el cantón de Orotina”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> La relación entre el desarrollo socioeconómico que se señala en el objetivo y líneas de acción no es clara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 3 Objetivos específicos, 12 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la oficina de gestión ambiental.</li> <li>2. Aplicación de la legislación.</li> <li>3. Desarrollar programas de reforestación.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Consolidar la regulación urbana y rural del cantón para un ordenamiento territorial sostenible con el ambiente y que favorezca una mejor calidad de vida para los y las habitantes de Orotina”</li> <li>– <b>Valoración:</b> La adecuación del plan regulador a las condiciones reales del cantón expresa una necesidad de contar con una herramienta de ordenamiento territorial con una mayor efectividad con respecto a las condiciones específicas del cantón. Asimismo, las acciones concretas incluidas señalan carencias en regulación de aspectos como contaminación del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se incluye 1 objetivo específico, 4 líneas de acción dirigida a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuar el plan regulador a las realidades de cantón.</li> <li>2. Contratación de personal.</li> <li>3. Regulación a focos de contaminación industriales y de empresas privadas.</li> <li>4. Control adecuado de aguas negras y servidas.</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

#### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Quepos 2018-2023

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos.
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo de mediano plazo:</b> “Establecer un modelo de gestión garante de la sostenibilidad económica y que favorezca el posicionamiento de la Municipalidad de Quepos como institución líder en el desarrollo integral del cantón con excelencia al finalizar el 2023”.</li> <li>– <b>Objetivo específico:</b> “Mejorar la gestión municipal incorporando calidad total en la administración a través de procesos innovadores que permitan aumentar la productividad y reducir costos durante el período 2018-2023”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planes de acción:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de gestión para la mejora continua de la Municipalidad de Quepos;</li> <li>2. Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público en la Municipalidad de Quepos.</li> <li>3. Posicionamiento de la imagen Municipalidad de Quepos.</li> <li>4. Conformación de la estructura organizacional adecuada a la Municipalidad de Quepos.</li> <li>5. Fortalecimiento y generación de nuevas fuentes de ingreso; Plan de Reducción de la Morosidad.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos.
<b>Política social local</b>	<p>– Denominada área de Desarrollo Social Local.</p> <p>– <b>Objetivo de mediano plazo:</b> “Fortalecer las capacidades y promover la calidad de vida de la ciudadanía de Quepos, manteniendo un crecimiento sostenido del índice de Desarrollo Humano Cantonal posicionándose en el puesto n°32, durante el periodo 2018-2023”.</p> <p>– <b>Objetivo específico:</b> “Garantizar los derechos de la niñez-adolescencia-juventudes, mujer, adultos mayores, personas con discapacidad y personas habitantes de la calle en Quepos, mediante la construcción e implementación de 5 agendas de desarrollo social, durante el periodo 2018-2023”.</p> <p>– <b>Valoración:</b> Los planes de acción son detallados e incluyen amplia información sobre sus componentes, correspondiendo con los objetivos del área. Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</p>	<p>– Planes de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda de Niñez - Adolescencia-Juventudes.</li> <li>2. Agenda de Habitante de Calle.</li> <li>3. Agenda de Mujer.</li> <li>4. Agenda de Adulto Mayor.</li> <li>5. Agenda de personas con Discapacidad</li> <li>6. Agenda de Desarrollo de actividades de días Festivos.</li> <li>7. Agenda de Festivales.</li> <li>8. Agenda de Conciertos.</li> <li>9. Agenda de Ferias.</li> <li>10. Gestión de Proyecto de Vivienda</li> </ol>
<b>Participación ciudadana</b>	<p>– No se incluye como un área estratégica.</p>	
<b>Seguridad Humana</b>	<p>– Denominado Seguridad y convivencia ciudadana.</p> <p>– <b>Objetivo de mediano plazo:</b> “Articular las capacidades policiales y de otras autoridades e instituciones, que permitan emprender acciones enmarcadas en la gestión operativa, la participación ciudadana e interinstitucional, bajo los principios de priorización y focalización; atendiendo asuntos de Seguridad Pública, Seguridad Ciudadana, Conflicto Social, Violencia, Criminalidad y Riesgo Social con el propósito de disminuir los índices de criminalidad en el cantón de Quepos en 2 puntos porcentuales anuales durante el periodo 2018 -2023”</p> <p>– <b>Objetivo específico:</b> “Implementación de un programa integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana que prevenga y mitigue los factores subyacentes a las manifestaciones de criminalidad que afectan al cantón Quepos, durante el periodo 2018-2023”.</p>	<p>– Planes de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de Seguridad y Convivencia Ciudadana</li> </ol>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos.
	<p>–<b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</p>	
<p><b>Desarrollo Económico Local</b></p>	<p>–<b>Objetivo de mediano plazo:</b> “Propiciar un crecimiento sostenido en el desarrollo económico local del cantón de Quepos durante el periodo 2018-2023. para posicionar en el puesto n°20 del índice de competitividad cantonal”</p> <p>–<b>Objetivo específico:</b> “Promover y atraer inversiones de dos empresas de bajo o mediano impacto, aprovechando y potenciando las ventajas comparativas y competitivas del Cantón de Quepos durante el periodo 2018-2023”</p> <p>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</p>	<p>–Planes de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de atracción de inversiones.</li> <li>2. Plan de atracción de inversión y promoción turística.</li> <li>3. Impulso y promoción de las empresas de sector MIPYMES.</li> <li>4. Intermediación en la generación de empleo estable y bien remunerado.</li> <li>5. Posicionamiento de la marca ciudad "Yo Soy Quepos".</li> </ol>
<p><b>Infraestructura vial</b></p>	<p>– No se incluye como un Área de Intervención, si bien aspectos relacionados se encuentran en el Área: infraestructura equipamiento y servicios.</p>	
<p><b>Equipamiento cantonal</b></p>	<p>–Denominado infraestructura equipamiento y servicios.</p> <p>– <b>Objetivo de mediano plazo:</b> “Implementar acciones de inversión pública local que permitan atender las demandas por infraestructura comunitaria, así como atender lo concerniente con la prestación de servicios de beneficencia comunal y el equipamiento urbano y rural que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la Ciudadanía de Quepos, durante el período 2018-2023”</p> <p>–<b>Objetivo específico:</b> “Promover y gestionar el 100% de la construcción, adición y mejora de la infraestructura y equipamiento necesarios para la mejora de la calidad de vida”</p> <p>–<b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</p>	<p>–Planes de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice de desarrollo urbano cantonal.</li> <li>2. Inventario de necesidades de infraestructuras y equipamiento cantonal.</li> <li>3. Plan de construcción, adición y mejora de la infraestructura y equipamiento comunal.</li> <li>4. Plan de conservación y desarrollo vial cantonal.</li> <li>5. Índice de medición de los servicios Públicos Comunales brindados a la ciudadanía.</li> </ol>
<p><b>Servicios Públicos Municipales</b></p>	<p>–No se incluye como un Área de Intervención, si bien aspectos relacionados se encuentran en el Área: infraestructura equipamiento y servicios.</p>	
<p><b>Gestión Ambiental y</b></p>	<p>–Área de Ambiente.</p>	<p>–Un total de 6 planes de acción:</p>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos.
de riesgo de desastres.	<p>–<b>Objetivo de mediano plazo:</b> “Proteger, conservar y hacer uso eficiente de los recursos naturales del cantón de Quepos, con un enfoque de mitigación y adaptación al cambio climático, minimizando el impacto de contaminación del agua en un 1%, del suelo en un 4% y del aire en un 5%, durante el periodo 2018-2023”.</p> <p>–<b>Objetivo específico:</b> “Promover e implementar una acción anual que prepare al Cantón de Quepos ante los efectos del cambio climático, mediante alianzas estratégicas público-público y público-privado, que mitiguen la contaminación en el agua, aire y suelo”</p> <p>–<b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recuperación de los manglares de Quepos.</li> <li>2. Campañas de Reforestación.</li> <li>3. Protección y regulación de cuencas y zonas de recarga.</li> <li>4. Plan de monitoreo de la contaminación del aire, agua y suelo.</li> <li>5. Cierre técnico del Vertedero de Residuos Sólidos de Anita.</li> <li>6. Plan Cantonal y Distrital de Gestión de Riesgo y Atención de Emergencias.</li> </ol>
Ordenamiento Territorial	<p>–<b>Objetivo de mediano plazo:</b> “Actualizar el Plan Regulador urbano e integrar los 3 núcleos de población consolidados de Naranjito, Quepos y Savegre, en el periodo 2018-2023”</p> <p>–<b>Objetivo específico:</b> “Elaborar una propuesta integral cantonal de zonificación, en los núcleos de población consolidados de los distritos de Quepos, Naranjito y Savegre en el periodo 2018-2023”</p> <p>–<b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con los objetivos del área estratégica.</p>	<p>–Planes de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración Urbana y Ordenamiento Territorial (Propuesta Integral Cantonal de Zonificación)</li> </ol>

Fuente: *Elaboración propia.*

**Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Cóbano 2019-2023**

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<p><b>Desarrollo Institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo General:</b> “Renovar los procesos municipales existentes en el Concejo Municipal de Distrito, de manera que estos sean ágiles, eficientes y participativos”</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 5 Categorías de análisis:</li> <li>- <b>Planificación y Presupuesto:</b> 3 objetivos específicos, 6 acciones dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación ciudadana y elaboración de proyectos de inversión pública.</li> <li>2. Programa gobierno abierto, para la rendición de cuentas y la transparencia Institucional.</li> <li>3. Ciclo de inversión pública.</li> <li>4. Guía general para la presentación de proyectos de inversión municipal.</li> </ol> </li> <li>- <b>Recursos Humanos:</b> 2 objetivos específicos, 6 acciones dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la estructura organizacional de la municipalidad.</li> <li>2. Capacitación al personal municipal.</li> </ol> </li> <li>- <b>Legal:</b> 1 objetivo específico, 2 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar de normativa actualizada y vigente para el correcto accionar municipal.</li> </ol> </li> <li>- <b>Infraestructura:</b> 1 objetivo específico, 4 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la infraestructura Municipal.</li> </ol> </li> <li>- <b>Ingresos:</b> 4 objetivos específicos, 20 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar y mantener una base de datos confiable para la toma de decisiones.</li> <li>2. Dotar de normativa jurídica a la Administración Tributaria.</li> <li>3. Disminuir el pendiente de Cobro.</li> <li>4. Establecer estrategias para aumentar el recaudo anual.</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>Política social local</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se le incluye como un área específica y por lo tanto no contiene objetivo de área estratégica.</li> <li>- La categoría de análisis social del área Desarrollo Económico Social, correspondería a esta área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 objetivos específicos, 6 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar y articular recursos públicos y privados en pro de atender y satisfacer las necesidades de sus habitantes.</li> <li>2. Gestionar y articular recursos públicos y privados en pro de atender y satisfacer las necesidades de sus habitantes.</li> </ol> </li> </ul>



Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se le incluye como un área específica y por lo tanto no contiene objetivo de área estratégica.</li> <li>- Incluido en Desarrollo Institucional, categoría de análisis: Planificación y Presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar espacios de diálogo entre Municipalidad y Asociaciones de Desarrollo, grupos organizados, para el fortalecimiento de la Participación ciudadana y elaboración de proyectos de inversión pública.</li> <li>2. Implementación de programa gobierno abierto, para la rendición de cuentas y la transparencia Institucional a los ciudadanos del Distrito.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Seguridad humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se incluye como un área estratégica.</li> </ul>	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denominado desarrollo económico social.</li> <li>- <b>Objetivo General:</b> “Desarrollar estrategias de crecimiento económico en el Distrito de Cóbano, con parámetros ambientales que permitan la reducción de las asimetrías socioeconómicas en las personas habitantes del Distrito”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica. La categoría de análisis social se corresponde con el área de Política Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 4 categorías de análisis:</li> <li>- <b>Pymes:</b> 1 objetivo específico, 5 acciones dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer programas que impulsen el desarrollo de las Pymes.</li> </ol> </li> <li>- <b>Emprendedurismo:</b> 1 objetivo específico, 2 acciones dirigidos a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar ante instituciones el acompañamiento para el desarrollo de proyectos emprendedurismo del Distrito.</li> </ol> </li> <li>- <b>Turismo:</b> 1 objetivo específico, 5 acciones, dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar las iniciativas turísticas locales.</li> </ol> </li> <li>- <b>Social:</b> 2 objetivos específicos, 6 acciones, dirigido a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar y articular recursos públicos y privados en pro de atender y satisfacer las necesidades de sus habitantes.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo General:</b> “Mantener y conservar la red Vial Distrital de Cóbano”.</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incluye 1 Categoría de análisis:</li> <li>- <b>Infraestructura vial:</b> 1 Objetivo específico, 10 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar inventario de caminos.</li> <li>2. Priorizar en etapas proyectos de asfaltados y mantenimiento.</li> <li>3. Adquisición o préstamo de maquinaria; Inventario de puentes.</li> <li>4. Regulación en materia de aceras y rampas.</li> <li>5. Coordinación con los comités de caminos distritales.</li> <li>6. Plan quinquenal distrito Cóbano.</li> <li>7. Permisos de concesión o temporales para la extracción de materiales de río o tajos.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
Equipamiento cantonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo General:</b> “Dotar de la infraestructura y equipamiento requerido para el mejoramiento de la calidad de vida en el Distrito”</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 4 Categorías de análisis:</li> <li>- <b>Comunal:</b> 1 objetivo específico, 4 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de salones comunales parques y otros.</li> <li>2. Coordinación con las asociaciones de desarrollo.</li> <li>3. Apertura de oficinas de entidades gubernamentales.</li> </ol> </li> <li>- <b>Salud:</b> 1 objetivo específico, 4 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de la clínica con especialidades médicas del distrito.</li> <li>2. Proyectos y actividades de recreación.</li> <li>3. Proyectos sociales, culturales, gastronómicos y recreativos.</li> <li>4. Creación del cementerio municipal.</li> </ol> </li> <li>- <b>Educación:</b> 1 objetivo específico, 3 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y apoyar a juntas educativas en proyectos de infraestructura y equipamiento.</li> <li>2. Apertura de centros de educación superior</li> <li>3. Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del SINEM.</li> </ol> </li> <li>- <b>Seguridad:</b> 1 objetivo específico, 3 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción y fortalecimiento de la delegación policial y el personal, coordinación interinstitucional de situaciones de emergencia, capacitaciones para la comisión de emergencia local).</li> </ol> </li> </ul>
Servicios Públicos Municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se le incluye como un área específica. Se incluye acciones atinentes en el área Equipamiento Cantonal.</li> </ul>	

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Fomentar que el distrito se encuentre en armonía con el Medio Ambiente”</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 4 Categorías de análisis:</li> <li>- <b>Residuos Sólidos:</b> 1 objetivo específico, 4 acciones. Dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre técnico antiguo vertedero.</li> <li>2. Aplicación del Plan municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos.</li> <li>3. Buscar alianzas interinstitucionales para el manejo de residuos valorizables.</li> <li>4. Garantizar una eficiente y eficaz recolección, transporte y disposición final de los Residuos sólidos del distrito.</li> </ol> </li> <li>- <b>Recursos Hídricos:</b> 1 objetivo específico, 3 acciones. Dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación con organizaciones comunales y ONGs.</li> <li>2. Regular normativa para el tratamiento de aguas negras, pluviales y residuales.</li> <li>3. Buscar opciones y soluciones ante la falta de abastecimiento del recurso hídrico.</li> </ol> </li> <li>- <b>Conservación Ambiental:</b> 1 objetivo específico, 5 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de programa Bandera Azul.</li> <li>2. Coordinaciones interinstitucionales.</li> <li>3. Coordinación con la Comisión Nacional de Emergencias.</li> </ol> </li> <li>- <b>Zona Marítimo Terrestre:</b> 1 objetivo específico, 2 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campañas de Limpieza de Playas, coordinación interinstitucional para el desarrollo de la pesca responsable)</li> </ol> </li> </ul>
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivo:</b> “Incentivar un ordenamiento territorial adaptado a exigencias legales costarricenses”</li> <li>- <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un total de 2 Categorías de análisis:</li> <li>- <b>Planificación Urbana:</b> 3 Objetivos específicos, 5 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar un instrumento de planificación urbana y ordenamiento territorial.</li> <li>2. Elaboración y mantenimiento del mosaico catastral).</li> </ol> </li> <li>- <b>Actualizar Planes Reguladores costeros:</b> 3 Objetivos específicos, 3 acciones dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la elaboración y actualización de los planes reguladores costeros.</li> <li>2. Recuperación de espacios públicos en la ZMT.</li> <li>3. Conformar una comisión que estudie y valore proyectos urbanísticos en propiedades con servidumbre).</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Lepanto 2011-2015

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Generar los cambios institucionales necesarios que impulsen una función cada vez más eficaz y comprometida socialmente, acorde a las especificidades del Distrito de Lepanto”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 6 Objetivos específicos, 28 líneas de acción dirigidas en:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar recaudación tributaria, mecanismos que fortalezcan las relaciones del Concejo Municipal de Distrito con la ciudadanía.</li> <li>2. Aumentar los servicios municipales ofrecidos a los pobladores.</li> <li>3. Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.</li> <li>4. Mejorar los procesos de formulación presupuestaria.</li> <li>5. Garantizar una labor eficiente y organizada de la función pública.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Promover el desarrollo sociocultural del Distrito mediante el mejoramiento de los servicios de vivienda, de protección de los sectores vulnerables y la inversión en centros recreativos”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos, 3 líneas de acción.</li> <li>– Las líneas de acción son:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de una Oficina de Género.</li> <li>2. Creación de comisiones (vivienda-protección a la mujer- niñez- adulto mayor).</li> <li>3. Promover actividades deportivas y culturales en las diferentes comunidades por medio del Comité Distrital de Deportes.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	– No se incluye como área estratégica.	
<b>Seguridad Humana</b>	– No se incluye como área estratégica.	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “ampliar las oportunidades de trabajo de calidad en el Distrito de Lepanto”.</li> <li>– <b>Valoración</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 Objetivos específicos, 2 Líneas de acción:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar estrategias para atraer inversionistas al distrito de Lepanto y así promover la creación de fuentes de empleo.</li> <li>2. Promover la apertura de un departamento municipal orientado al apoyo a las personas con discapacidad y su inserción al ámbito laboral.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Promover mayores capacidades del Concejo Municipal de Distrito en los temas de gestión de infraestructura vial”</li> <li>– <b>Valoración:</b> La línea de acción es coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se incluye 1 objetivo específico, 1 línea de acción:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar con FECOMUDI la creación de proyectos de modificación de la ley 8114, para que los recursos sean transferibles al Concejo Municipal y de esta forma poder solventar las necesidades de infraestructura vial de nuestro Distrito.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Mejorar y ampliar la capacidad de servicios públicos que brinda el Concejo Municipal de Distrito de Lepanto”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se incluye 1 objetivo específico, 4 líneas de acción que se dirigen a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Extender los servicios públicos del distrito en igualdad de acceso a sus ciudadanos".</li> <li>2. Se propone incidir en cementerios, cordón y caño y aceras, así como dar cumplimiento a la ley 7600.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ampliar la red de servicios básicos a fin de que se favorezca al mayor número de habitantes del cantón.”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Si bien las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, tanto los objetivos, como las líneas repiten aspectos incluidos en el área de equipamiento cantonal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se incluye 1 objetivo específico, 2 líneas de acción:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar el manejo municipal de los servicios de limpieza de cordón y caño y cementerio.</li> <li>2. Ampliar el servicio de recolección de basura a la comunidad de San Pedro.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Promover la protección de los recursos naturales del Distrito de Lepanto para la mejora de la salud pública y la promoción del turismo”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 3 objetivos específicos, 5 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar la creación de un programa de reciclaje en el Distrito.</li> <li>2. Construcción de un relleno sanitario o inicio de las gestiones correspondientes para el uso del relleno sanitario privado que existe en el Distrito.</li> <li>3. Creación de un centro de acopio.</li> <li>4. Promover la concesión de un tajo en el Distrito para uso del Concejo Municipal.</li> <li>5. Exigir cumplimiento de las leyes ambientales.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Ordenar territorialmente el Distrito de Lepanto para su adecuada zonificación”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, estas permitirán avanzar en el cumplimiento del objetivo del área, en especial el contar con planes reguladores para el distrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 3 objetivos específicos, 3 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los planes reguladores del Distrito de Lepanto.</li> <li>2. Desarrollar herramientas tecnológicas para apoyar el ordenamiento territorial.</li> <li>3. Capacitar personal en el manejo de los temas territoriales.</li> <li>4. Obtener información oficial geoespacial (geográfica) de las distintas instituciones gubernamentales competentes.</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

#### Objetivos, proyectos y/o acciones contenidas en el PDM de Paquera 2011-2015

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Mejorar la estructura interna y organizacional del Concejo para una eficiente administración municipal”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos, 9 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Brindar un servicio municipal de calidad a las y los ciudadanos del distrito" (mediante fortalecimiento de proveeduría, catastro, tributación, creación de policía municipal, CCCI distrital, capacitación del Concejo Municipal e intendencia).</li> <li>2. Mejorar la gestión del recurso humano.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Política social local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Implementar acciones efectivas que contribuyan al desarrollo social, cultural y recreativo de la población”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, sin embargo, el objetivo específico "Promover el desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y personas adultas mayores y personas con discapacidad del distrito" únicamente incluye acciones hacia PAM y ley 7600, siendo que la acción de prevención de deserción escolar y búsqueda de alternativas de educación superior podrían ser incluidas en este objetivo con el fin de incluir acciones hacia NNA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 6 objetivos específicos, 12 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Combate a la pobreza (proyectos de vivienda).</li> <li>2. Desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y personas adultas mayores y personas con discapacidad del distrito (centro de atención PAM, cumplir ley 7600).</li> <li>3. Equidad de género (apertura de oficina de la mujer).</li> <li>4. Nuevos centros recreativos y culturales (espacios comunales, deportivos, grupos culturales).</li> <li>5. Ampliación de oferta educativa (educación superior).</li> <li>6. Proyectos de capacitación técnica y prevención de la deserción escolar.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Participación ciudadana</b>	– No se incluye como un área estratégica.	
<b>Seguridad Humana</b>	– No se incluye como un área estratégica.	
<b>Desarrollo Económico Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Incentivar el desarrollo económico sostenible en el distrito de Paquera”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica, con la posible excepción de la apertura de un centro de acopio de materiales, el cual podría ser ubicado en el área de medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos, 4 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto de microempresas.</li> <li>2. Generación de empleos.</li> <li>3. Alternativas turísticas.</li> <li>4. Apertura de un centro de acopio de materiales.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Infraestructura vial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Fortalecer la infraestructura del distrito de Paquera”</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2 objetivos específico, 5 acciones estratégicas. Dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de Plan Vial Distrital.</li> <li>2. Mantenimiento y reparación de vías.</li> <li>3. Construcción de puente, cuneteado, alumbrado público.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Equipamiento cantonal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Mejorar el equipamiento para los servicios locales del distrito de Paquera”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las acciones identificadas se enfocan en coordinaciones interinstitucionales con el fin de desarrollar acciones en las comunidades, estas son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos, 5 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación con otras entidades la ejecución de proyectos en salud, educación, iglesia, vial.</li> <li>2. Gestionar alianzas estratégicas entre el Concejo Municipal y otras instancias locales para mejorar la calidad de respuesta institucional y mejorar el equipamiento del distrito.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Servicios Públicos Municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Promover la calidad de vida de las y los ciudadanos del distrito a través de la mejora de los servicios públicos”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos, 6 líneas de acción dirigidas a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cementerios.</li> <li>2. Aceras.</li> <li>3. Servicio telefónico</li> <li>4. Acueductos comunitarios y rurales.</li> <li>5. Alcantarillado.</li> </ol> </li> </ul>

Área Estratégica	Objetivo General y Valoración	Líneas de acción/actividades/proyectos
<b>Gestión Ambiental y de riesgo de desastres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> “Promover Alternativas sobre el manejo adecuado de los recursos naturales y los desechos sólidos”.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica., sin embargo, no hay una relación directa entre el objetivo específico 2 y las líneas de acción relacionadas, en especial la segunda línea de acción, la cual requeriría un objetivo específico propio sobre manejo de emergencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos, 2 líneas de acción.</li> <li>– Objetivos específicos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar en las y los ciudadanos la protección de los recursos naturales.</li> <li>2. Concientizar a la población sobre el manejo de desechos sólidos y desastres naturales.</li> </ol> </li> <li>– Líneas de acción:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un proyecto de reforestación y protección de mantos acuíferos.</li> <li>2. Gestionar la compra de un camión y especializado en desechos sólidos para que brinde el servicio de recolección de basura.</li> <li>3. Elaborar un plan local de atención a emergencias.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Objetivo:</b> Ordenar y planificar el uso del suelo urbano y costero del distrito.</li> <li>– <b>Valoración:</b> Las líneas de acción son coherentes con el objetivo del área estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un total de 2 objetivos específicos, 2 líneas de acción.</li> <li>– Objetivos específicos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar instrumentos para la planificación del territorio.</li> <li>2. Planificar el uso y ocupación de la Zona Marítimo Terrestre.</li> </ol> </li> <li>– Líneas de acción:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar los recursos necesarios para la elaboración del Plan Regulador urbano y costero.</li> <li>2. Realizar los trámites correspondientes para la actualización de avalúos de la Zona Marítimo Terrestre.</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*