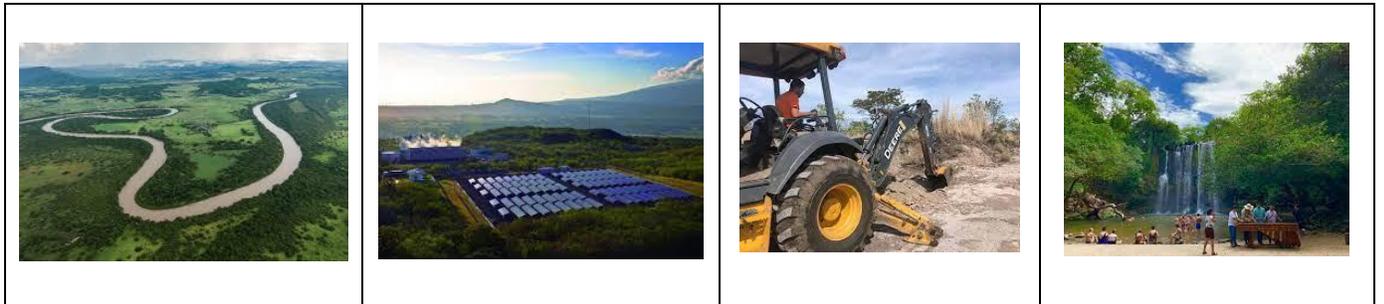


**PLAN ESTRATEGICO  
MUNICIPAL DE BAGACES 2022-2026**



*Informe final*



**Noviembre del 2021  
Municipalidad de Bagaces, Guanacaste.**

## Tabla de contenidos

<i>SIGLAS Y SIGNIFICADOS</i> .....	4
<b>CAPITULO I. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PEM</b> .....	<b>7</b>
1.1 PRESENTACIÓN .....	7
1.2 NATURALEZA Y METODOLOGÍA DE PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL .....	7
1.3 PASOS SEGUIDOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN .....	9
1.4 INSTRUMENTOS DE CAMPO PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y LAS PROPUESTAS DE CAMBIO ESTRATÉGICO.....	11
1.5 INTEGRACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL PEM 2022 -2026..	16
<b>CAPITULO II CONTEXTO PARA LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL EN COSTA RICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL.....	17
2.2 LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL Y EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SNP) 18	18
2.3 EL PERFIL ACTUAL DEL RÉGIMEN MUNICIPAL .....	19
2.4 LOS GOBIERNOS LOCALES EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL 20	20
2.5 DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL.....	21
2.6 LEY 8801 Y SUS IMPLICACIONES .....	23
<b>CAPITULO III. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL</b> .....	<b>25</b>
3.1 PRESENTACIÓN .....	25
3.2 SÍNTESIS DEL PERFIL CANTONAL.....	25
3.2.1 RASGOS ECONÓMICOS .....	26
3.2.2 RASGOS SOCIALES .....	29
3.2.3 RASGOS AMBIENTALES .....	31
3.2.4 LOS ÍNDICES DE DESARROLLO Y SU EVOLUCIÓN .....	32
3.3 HALLAZGOS SOBRE LA SITUACIÓN MUNICIPAL ACTUAL.....	34
3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD .....	37
3.3.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL .....	39
3.3.3 FUNCIONES MUNICIPALES .....	40
3.3.4 PLANES MUNICIPALES EXISTENTES Y SU VIGENCIA .....	42
3.3.5 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE BAGACES .....	44
3.4 SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS POR ÁREAS ESTRATÉGICAS .....	46
3.4.1 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INGRESOS Y PROPUESTAS.....	46
3.4.2 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EGRESOS Y PROPUESTAS .....	47
3.4.3 ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL: OTROS TEMAS RELEVANTES .....	48
3.4.1 ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS 55	55
3.4.2 ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE Y GESTIÓN DEL RIESGO: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS .....	56
3.4.3 ÁREA ESTRATÉGICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS .....	58

3.4.4	ÁREA ESTRATÉGICA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS	59
3.4.5	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS	61
3.4.6	ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS	63
3.4.7	ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL: SÍNTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS	64
<b>CAPITULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO DEL CANTÓN DE BAGACES.....</b>		<b>65</b>
4.1	PRESENTACIÓN	65
4.2	VISIÓN MUNICIPAL	65
4.3	LA MISIÓN MUNICIPAL	66
4.4	LOS VALORES Y PRINCIPIOS QUE GUÍAN EL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE BAGACES	66
4.5	POLÍTICAS, OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL	67
4.6	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	68
4.7	ÁREA ESTRATÉGICA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL	71
4.8	ÁREA ESTRATÉGICA DE MEDIO AMBIENTE	72
4.9	ÁREA ESTRATÉGICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	72
4.10	ÁREA ESTRATÉGICA DE POLÍTICA SOCIAL LOCAL	73
4.11	ÁREA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	74
4.12	ÁREA ESTRATÉGICA DE SERVICIOS PÚBLICOS	75
4.13	ÁREA ESTRATÉGICA DE INFRAESTRUCTURA VIAL	76
4.14	ALINEACIÓN DE LAS PROPUESTAS CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)	76
<b>CAPITULO V. INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL .....</b>		<b>81</b>
5.1	PRESENTACIÓN	81
5.2	ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL	81
5.3	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	82
5.4	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DE EQUIPAMIENTO CANTONAL	87
5.5	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ÁREA DE MEDIO AMBIENTE	88
5.6	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: ORDENAMIENTO TERRITORIAL	89
5.7	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: POLÍTICA SOCIAL LOCAL	90
5.8	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	91
5.9	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: SERVICIOS PÚBLICOS	92
5.10	MATRIZ DE SEGUIMIENTO: INFRAESTRUCTURA VIAL	93
6.10	IMPACTOS ESPERADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL BAGACES 22-26	94
6.11	MATRIZ DE IMPACTOS ESPERADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE BAGACES 22-26	95
6.12	LA PROYECCIÓN DE INGRESOS	99
6.12.1	MATRIZ DE PROYECCIÓN DE INGRESOS PARA EL QUINQUENIO 2022-2026	100
<b>CAPITULO VI. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL.....</b>		<b>101</b>
6.1	PRESENTACIÓN	101
6.2	EL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL	101
6.3	OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL	101
6.4	MATRIZ DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE BAGACES PARA EL PERÍODO 2022 A 2026	102

<b>CAPITULO VII. PLAN DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL.....</b>	<b>107</b>
7.1 PRESENTACIÓN .....	107
7.2 EL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL DE BAGACES.....	108
7.3 OBJETIVOS DEL PLAN MUNICIPAL DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....	108
7.4 AGENDA DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL DE BAGACES 22-26.....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	114

## SIGLAS Y SIGNIFICADOS

ACNUR	:	Alto comisionado de las Naciones Unidas para los refugiados
ANAI	:	Asociación Nacional de Alcaldes e Intendentes
ASADA	:	Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados
ASODES	:	Asociaciones de Desarrollo Integral
AYA	:	Acueductos y Alcantarillados
BCCR	:	Banco Central de Costa Rica
CCCI	:	Consejo Cantonal de Coordinación Institucional
CCSS	:	Caja Costarricense de Seguro Social
CME	:	Comisión Municipal de Emergencias
CNE	:	Comisión Nacional de Emergencias
CM	:	Concejo Municipal
CONAVI	:	Consejo Nacional de Vialidad
DINADEC	:	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
O		
EBAIS	:	Equipos Básicos de Atención Integral en Salud
ICE	:	Instituto Costarricense de Electricidad
ICT	:	Instituto Costarricense de Turismo
IDH	:	Índice de Desarrollo Humano
IDS	:	Índice de Desarrollo Social
IFAM	:	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IGSM	:	Índice de Gestión de Servicios Municipales
IMAS	:	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	:	Instituto Nacional de Aprendizaje
INDER	:	Instituto de Desarrollo Rural
INEC	:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INS	:	Instituto Nacional de Seguros
IPH	:	Índice de Pobreza Humana
MAG	:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEP	:	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	:	Ministerio de Planificación y Política Económica
MINAE	:	Ministerio del Ambiente y Energía

MOPT	:	Ministerio de Obras Públicas y Transporte
MS	:	Ministerio de Salud
MSP	:	Ministerio de Seguridad Pública
MTSS	:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
PCDHL	:	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local
PEM	:	Plan Estratégico Municipal
PNUD	:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROGOT	:	Programa de ordenamiento territorial
SENARA	:	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento.
SINAC	:	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
UCR	:	Universidad de Costa Rica
UGA	:	Unidad de gestión ambiental
UGUR	:	Unidad de gestión urbana y rural

## **INTRODUCCIÓN**

El Plan Estratégico de la Municipalidad de Bagaces, correspondiente al período 2022 al 2026, es un instrumento de planificación interna, que permite, a través de un proceso interno de consulta y validación, identificar los proyectos y propuestas estratégicas, que permitirán al gobierno local, alcanzar mayores niveles de calidad en la prestación de servicios, mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión interna, coordinar el trabajo entre las unidades operativas, y sobre todo, definir en conjunto una visión de futuro que alinee todas las actividades municipales.

Este Plan Estratégico ha sido elaborado a través de un proceso de consulta tanto a las autoridades como a los funcionarios municipales pertinentes, que ha implicado consultas telefónicas, entrevistas, preparación de información, talleres presenciales y virtuales, revisión de documentos y sobre todo, un proceso de diálogo y retroalimentación constante.

Este informe incluye los capítulos I, II y III. de conformidad con los lineamientos establecidos en el cartel de licitación, así como la metodología definida por Mideplan e IFAM, para este tipo de instrumentos de planificación.

El trabajo ha sido conducido y facilitado por un equipo consultor externo a la municipalidad, formado por las siguientes personas.

### ***EQUIPO CONSULTOR***

***Alex Cambronero Esquivel,***

Coordinador PEM, Cantón de Bagaces

***Rafael Ángel Porras Mejía,***

Facilitador y elaboración PEM, Cantón de Bagaces

***Nuria Valverde Rodríguez***

Facilitadora y apoyo logístico PEM, Cantón de Bagaces.

# **CAPITULO I. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PEM**

## **1.1 Presentación**

La Actualización del Plan Estratégico de la Municipalidad (PEM) de Bagaces 2022 a 2026 ha sido elaborado a través de un proceso de consulta y participación con las autoridades municipales y los funcionarios ubicados en áreas clave, a través de medios virtuales y presenciales. El punto de partida para el nuevo PEM, es la elaboración del plan estratégico del período anterior, de conformidad con las orientaciones y requisitos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), entre otros.

El nuevo plan se desarrolló mediante una revisión detallada del PEM anterior (evaluación), consulta a fuentes secundarias de información, conversaciones y entrevistas con los funcionarios, funcionarias y contrapartes municipales. La consulta incluye:

- Entrevistas estructuradas virtuales a las jefaturas, direcciones, coordinaciones y jefarcas de la municipalidad.
- Revisión de documentación de la municipalidad
- Análisis de estudios específicos, incluyendo Plan de Desarrollo Humano Cantonal vigente (período 2017 a 2026), así como planes y propuestas de los procesos y jefaturas municipales (Plan de gestión de residuos sólidos, Plan cantonal de Cultura, etc.).
- Recolección de información y datos de páginas web y bases de datos de INEC, MIDEPLAN, BCCR, IFAM, SINAC y similares.
- Análisis de información especializada, tales como los informes de Desarrollo Humano, Desarrollo Social, Competitividad Cantonal, Gestión Municipal y otros.
- Revisión de documentación teórica sobre Desarrollo Humano Local, Evaluación y diseño de indicadores.
- Revisión de legislación vinculada a los temas.

El PEM analiza los aspectos más destacados de la realidad cantonal y del contexto económico, social y ambiental de Bagaces, para definir estrategias de acción desde la municipalidad, sobre todo se analizan aquellos aspectos que pueden incidir en la gestión del gobierno local.

El formato del informe es consistente con el índice establecido por MIDEPLAN para la elaboración del PEM. En específico se abordan en los siguientes siete capítulos, los referentes teóricos del Desarrollo Humano Local, el estado de situación cantonal y la prospectiva municipal, la estrategia para el desarrollo municipal, los instrumentos de seguimiento y evaluación, el plan de mejora institucional y el plan de coordinación interinstitucional.

## **1.2 Naturaleza y metodología de Plan Estratégico Municipal**

Este Plan Estratégico Municipal está orientado conceptualmente por la noción de desarrollo humano. En este enfoque el concepto de desarrollo tiene como eje central la gente, por la gente y con la gente.

Implica que existan más y mejores oportunidades y capacidades para que las personas, independientemente de sus características y diferencias, tengan una buena vida, respetando a su vez a los demás. Las decisiones sobre esas condiciones materiales, culturales, institucionales, comunitarias deben ser definidas libremente por los individuos a través de sus organizaciones y grupos, en diálogo con las autoridades e instituciones locales.

El PEM está alineado con las directrices del Código Municipal donde se señala:

***Cuadro 1 Definiciones del código municipal que orientan la formulación del PEM***

Artículo 1: “El Municipio está constituido por el conjunto de vecinos residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses por medio del gobierno municipal”

Artículo 3: “ ...prestar los servicios que determine el ordenamiento jurídico vigente, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo del territorio, promover la participación ciudadana y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. “

Fuente: Asamblea Legislativa. Código Municipal.

La planificación cantonal con enfoque de desarrollo humano también ofrece la oportunidad de propiciar experiencias prácticas que ayuden a desarrollar una cultura de respeto y negociación entre actores sociales, incluso con visiones e intereses contrapuestos. En este sentido, la planificación de los gobiernos locales debe responder a estas características, por lo que debe incorporar acciones estratégicas a lo interno y externo del gobierno local.

La naturaleza, funciones, composición de los órganos políticos cada vez más multipartidistas y los retos institucionales y políticos actuales de las Municipalidades las obliga a que sean una institución medular para la animación de las estrategias de cambio para el desarrollo humano.

Tener claro el vínculo entre el desarrollo humano local de un cantón y el desarrollo institucional de su gobierno local, permite que los actores municipales tengan los elementos para reconocer cuales son las transformaciones y las acciones requeridas para asumir su responsabilidad histórica. Estos cambios parten de la situación actual para luego identificar transformaciones positivas, que resuelvan las limitaciones existentes (prospectiva municipal).

A partir de la situación actual (del contexto) y del gobierno local, se visualiza el futuro deseado, y se construyen las estrategias para alcanzarlo. El futuro deseado por la municipalidad, que se concreta en la visión, la misión, los valores y principios institucionales.

Con una visión de futuro clara, es posible proponer una estrategia: es decir trazar políticas, objetivos y líneas de acción, según las áreas de gestión municipal. De esta manera se transforma y con su acción transforma también el entorno, es decir, el municipio.

En síntesis, la orientación metodológica para la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) y que se conoce como indagación apreciativa<sup>1</sup> ofrece una ruta para orientar el cambio institucional con participación. Es una invitación a:

*Cuadro 2 La indagación apreciativa*

<b>Descubrir lo mejor:</b>	<b>Soñar el futuro:</b>
<i>Potencialidades, fuerzas, capacidades, logros</i>	<i>Imaginar cómo desea una organización ser dentro de un tiempo a partir de la situación que tiene actualmente</i>
<b>Diseñar el futuro:</b>	<b>Vivir el futuro:</b>
<i>Generar estrategias ¿qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo? ¿Con qué recursos?</i>	<i>Hacer realidad los cambios esperados y planeados.</i>

El proceso de evaluación del Plan anterior y de planificación que culmina con la formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) involucra de manera intencional a la mayor cantidad de actores municipales: Alcaldía, miembros del Concejo Municipal y funcionarios municipales.

### **1.3 Pasos seguidos para la formulación del plan**

A continuación, se presenta un cuadro síntesis sobre las actividades realizadas para la actualización del Plan Estratégico Municipal, así como los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación de los mismos:

---

<sup>1</sup> Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA).

**Cuadro 3 Actividades realizadas para la actualización del plan**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Revisión de los contenidos del Plan Estratégico Municipal 2017 a 2021, la metodología y los instrumentos de recolección de información.	1 documento escrito con PEM 17-21. Lista de 20 instrumentos de recolección de información	Documento del PEM en formato PDF. Matrices de los instrumentos de recolección de información.
Taller virtual de inducción, planificación y organización del proceso de actualización del PEM.	1 taller virtual con el Equipo Técnico Municipal y la alcaldía.	Presentación (Power point) y agenda de la actividad. Listado de participantes. Pantallazo de la sesión zoom virtual. Cronograma de ejecución.
Elaboración de un listado de informantes claves de la municipalidad, y definición de fechas para entrevistas.	1 matriz de Excel con los instrumentos de recolección de información, informante clave y fecha de reunión para entrevista.	Documento de Excel con los contenidos indicados.
Evaluación del PEM anterior	17 instrumentos de evaluación, con los indicadores de evaluación y las respuestas de los informantes claves, indicando el grado de cumplimiento.	Matrices de evaluación debidamente contestadas por los informantes claves.
Elaboración del informe de evaluación del PEM y el Plan de Coordinación Municipal.	Un documento síntesis con el grado de cumplimiento de los indicadores, el logro de objetivos y la evaluación sobre el cambio en la situación de cada área estratégica.	Documento digital, información de respaldo.
Realización del análisis de situación y prognosis	20 instrumentos de diagnóstico y prospección con información fidedigna y de calidad completos	Instrumentos de campo contestados por a través de entrevista virtual o remisión de documento Word.
Elaboración de matrices sobre los elementos más relevantes del estado de situación y prospectiva municipal	1 documento síntesis de la información contenida en los 20 instrumentos de análisis de situación y prospectiva	Documento, información de respaldo
Taller presencial para la validación de la evaluación, la situación municipal y prognosis.	1 taller realizado con Jerarcas y funcionarios municipales cuyo insumo son los documentos de síntesis de la evaluación y el estado de situación y prospectiva municipal.	Presentación de PowerPoint, instrumentos de trabajo, listado de asistencia, fotografías. Propuesta municipal validada.
Taller presencial de presentación y actualización de la Misión, Misión, valores y principios, así como la definición de objetivos por área y la	1 taller con Jefaturas, direcciones y jerarcas de la municipalidad	Presentación de Power Point, matrices de trabajo en equipo, listado de asistencia, fotografías.

ACTIVIDADES	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
construcción de las Estrategias, así como y la revisión de las matrices de seguimiento y evaluación.		
Sesiones de trabajo con el Equipo Técnico Municipal y miembros del Concejo Municipal para la revisión de las matrices finales	2 sesiones de trabajo con ETM, alcaldía y síndicos propietarios	Presentación de Power Point y matrices de PEM, listado de asistencia y fotografías
Presentación presencial del PEM ante Concejo Municipal	Una sesión de Concejo Municipal para conocer y retroalimentar el PEM.	Acta de Concejo Municipal Presentación resumen en PPT. Documento de PEM recibido.
Remisión de informe final a Alcaldía y ETM y aprobación.	Una reunión con ETM y Alcaldía, para verificar cumplimiento de contenidos.	Informe final

#### **1.4 Instrumentos de campo para el análisis de situación y las propuestas de cambio estratégico.**

La actualización del Plan Estratégico Municipal de Bagaces ha sido diseñada mediante la construcción de un conjunto de instrumentos de campo para recolección de información, orientados a los diferentes procesos que articulan el quehacer municipal.

Los instrumentos utilizados para el diagnóstico institucional y la generación de propuesta permiten aprovechar el conocimiento y experiencia de actores municipales sobre la realidad de la gestión municipal actual. También permiten recoger el análisis, la reflexión y la propuesta que ellos, de manera individual y colectiva a través de las diferentes técnicas de trabajo virtuales y presenciales que se emplearon, aportaron para diseñar los cambios y estrategias para el fortalecimiento institucional deseado.

Estos instrumentos fueron diseñados para atender la complejidad de la acción municipal y por tanto se organizaron por áreas estratégicas y por temas. Además, contemplan los aspectos evaluados por la Contraloría General de la República (CGR) en el índice de gestión municipal (IGM), cuyo propósito es que cada gobierno local disponga de una representación confiable de su desempeño y sea fuente para la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

El cuadro siguiente describe los instrumentos utilizados por área estratégica, junto a los contenidos y los informantes claves idóneos para brindar la información.

**Cuadro 4 Los instrumentos para el análisis de situación y las propuestas de cambio estratégico**

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTES CLAVE
Desarrollo institucional municipal	Estructura organizativa	Se trata de conocer cuál es la estructura organizativa vigente en la Municipalidad, que permite la organización de los procesos y líneas de mando	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama actual de la Municipalidad</li> </ul>	Coordinadora de Recursos Humanos
	Síntesis de instrumentos de planificación existentes	Interesa conocer y ordenar los instrumentos de planificación con que actualmente trabaja la Municipalidad y resumir la información más relevante en una matriz. Posteriormente este material será de apoyo para establecer la alineación entre el Plan Estratégico y estos Planes. Por ejemplo: Plan Regulador, planes marítimo-terrestres, planes estratégicos anteriores, plan de la Alcaldía, Plan Vial Quinquenal, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión municipal</li> <li>Objetivos</li> <li>Líneas de acción</li> <li>Temporalidades de ejecución</li> </ul>	Dirección Financiera , Tributaria y Administrativa
	Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales	A través de información precisa que debe ser de relativo fácil acceso en todas las municipalidades, se logra un conjunto de datos cuantitativos sobre la situación de los ingresos, gastos y asignación de funcionarios. Estos datos permiten una radiografía estática de la situación presupuestaria municipal. Se complementa con otro instrumento direccionado a buscar la percepción y la explicación por parte de los actores municipales sobre la situación que permite ser descrita con este instrumento que se comenta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos</li> <li>Distribución del origen de los ingresos</li> <li>Egresos</li> <li>Distribución de los egresos</li> <li>Recursos humanos asignados</li> </ul>	Gestión Tributaria, Dirección Financiera, Tributaria y Administrativa
	Consideraciones sobre ingresos municipales	Complementa el instrumento anterior, con un conjunto de preguntas abiertas. Es necesario que todas las preguntas sean respondidas. En caso de que el informante con el que se trabaja no conozca la información o la respuesta, se hará el esfuerzo de obtener la información de otra persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaudación tributaria</li> <li>Transferencias</li> <li>Ingresos propios</li> <li>Tarifa de servicios</li> <li>Patentes</li> </ul>	Gestión Tributaria
	Consideraciones sobre egresos municipales	También este instrumento complementa la información del instrumento “Descripción cuantitativa de la situación de ingresos y egresos municipales”. Indaga sobre las vías o	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones generales de los egresos</li> </ul>	Dirección Financiera , Tributaria y Administrativa ,

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTES CLAVE
Desarrollo institucional municipal		mecanismos específicos para utilizar los recursos municipales en la atención de las necesidades locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidas específicas</li> <li>• Otros recursos o renglones de gasto</li> </ul>	coordinador de presupuesto.
	Gestión presupuestaria	Pretende conocer como es el proceso de formulación presupuestaria, qué capacidad tiene la Municipalidad para lograr los recursos que proyecta. Asimismo, partiendo de que una institución pública no debiera exhibir ni déficit ni superávit, que capacidad de ejecución poseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de presupuestación</li> <li>• Sistema de gestión de cobro</li> <li>• Capacidad de ejecución presupuestaria</li> </ul>	Dirección Financiera, Tributaria y Administrativa y Coordinador de Presupuesto
	Procesos de adquisición de bienes y servicios	Este es uno de los procesos en los que se presentan más problemas a nivel municipal: tanto en lo que tiene que ver con los procesos licitatorios, el manejo de la normativa existente y la oportunidad con que se logran. Este ha sido un tema considerado como debilidad estructural en el funcionamiento de los gobiernos locales nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos para la adquisición de bienes y servicios</li> <li>• Capacidades técnicas</li> <li>• Condiciones organizativas</li> </ul>	Proveedor Municipal
	Procesos de gestión de proyectos municipales	El proceso de gestión de proyectos involucra varias fases que van desde descubrir y conceptualizar las necesidades y tareas municipales, los estudios de pre y factibilidad, las etapas de los proyectos y su financiamiento, la capacidad de seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formulación y ejecución</li> <li>• Condiciones técnico-administrativas</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	Dirección de Gestión Urbana y Rural
	Gestión del recurso humano	Se refiere a las características del equipo humano de funcionarios y autoridades, su formación y concordancia con las áreas funcionales hasta razones de índole administrativa, de control y transparencia en el desempeño. También interesa rastrear las oportunidades y acciones para potenciar sus capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Condiciones de desarrollo</li> </ul>	Coordinadora de Recursos Humanos

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTES CLAVE
Desarrollo institucional municipal	Coordinación interinstitucional e intermunicipal	El desarrollo local es complejo, multidimensional y multi determinado. Pese a las amplias competencias institucionales de los gobiernos locales, hay muchas líneas de acción y objetivos que requieren el concurso de otras instituciones. Compete a los gobiernos locales propiciar esta coordinación interinstitucional y darle seguimiento. Se trata de recoger información de cómo se ha venido operando en esta tarea y como se puede potenciar a través de un Plan de Coordinación Interinstitucional para el Desarrollo Humano Local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional</li> <li>• Mancomunidades municipales</li> <li>• Red de conectividad intermunicipal</li> </ul>	Alcaldesa y Gestión Social
	Infraestructura municipal	Se refiere a las condiciones físicas y tecnológicas que ofrece la municipalidad para el trabajo de sus funcionarios y para la atención al Servicio al Ciudadano cuando visita la municipalidad para algún trámite o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interconectividad</li> <li>• Edificios</li> </ul>	Coordinador de TIC y Dirección Financiera, Tributaria y Administrativa y Dirección de Gestión Urbano y rural
	Sistema de transparencia	Principal acento se ha puesto recientemente en la transparencia en la ejecución de actividades que involucre recursos públicos. La eficiencia, la probidad, el control o rendición de cuentas debe establecerse con claridad y temporalidad definida. También están una serie de normativas vigentes a las cuales la Municipalidad debe dar respuesta satisfactoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de transparencia y anticorrupción</li> <li>• Cumplimiento de autoridades</li> <li>• Sistema de valoración de riesgo institucional (SEVRI)</li> </ul>	Alcaldesa, Gestión Social.
	Vínculos entre instancias municipales	El desarrollo técnico es tan importante como el desarrollo político municipal. Es fundamental rastrear la relación política y funcional entre las diversas autoridades y sus órganos colegiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concejo Municipal</li> <li>• Concejos de Distrito</li> <li>• Alcaldía</li> </ul>	Alcaldesa y Coordinadora de Gestión Social
Equipamiento cantonal	Equipamiento para servicios locales de calidad	Interesa rastrear la iniciativa y calidad de respuesta institucional para que las condiciones para la educación, la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de infraestructura para servicios de calidad</li> </ul>	Dirección de Gestión Urbana y rural

ÁREA ESTRATÉGICA MUNICIPAL	INSTRUMENTO DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDOS	INFORMANTES CLAVE
		salud, la recreación, etc. del cantón posea una estructura decorosa, con cobertura y buena dirección.		
Política social local		Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto, será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combate a la pobreza</li> <li>• Inclusión de grupos poblacionales</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Vivienda y espacios públicos</li> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Identidad y cultura</li> <li>• Recreación y deporte</li> </ul>	Coordinadora de gestión Social, encargado de Gestión Cultural.
Desarrollo económico local		Las condiciones del desarrollo humano de los habitantes de un cantón están íntimamente relacionadas con las políticas sociales, su sostenibilidad y oportunidad. Por tanto, será un elemento central ver la capacidad de animar iniciativas, coordinar y direccionar desde sus recursos municipales, acciones efectivas y afirmativas en este campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo</li> <li>• Emprendedurismo</li> <li>• Inversión</li> <li>• Comercio y servicios</li> <li>• Seguridad ciudadana</li> </ul>	Coordinadora de gestión Social y Alcaldesa.
Servicios públicos		Se trata de tener indicadores y opiniones sobre la calidad, cobertura y oportunidad de los servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos básicos</li> </ul>	Coordinador Ambiental
Infraestructura vial		La Municipalidad tiene responsabilidad directa sobre parte del desarrollo infraestructural del cantón y sobre otra parte tiene la responsabilidad y la potestad de ejercer control y coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura accesible</li> <li>• Espacios públicos</li> <li>• Infraestructura vial</li> </ul>	Coordinador de la Unidad Técnica de Gestión Vial.

## 1.5 Integración del equipo técnico municipal para la Actualización del PEM 2022 -2026

La actualización del Plan Estratégico Municipal de Bagaces 2022-2026 ha sido elaborado gracias a la participación constante y comprometida de autoridades y funcionarios municipales a distintos niveles. De entre todos se seleccionó a funcionarios y funcionarias que acompañaron el proceso como equipo técnico municipal, en coordinación con la señora Alcaldesa. La mayoría de las personas del ETM habían formado parte de este equipo durante la realización del PEM anterior, lo que su experiencia facilitó el desarrollo de las actividades y la elaboración de instrumento de planificación institucional, a pesar de que se llevó a cabo durante la pandemia por el COVID 19.

*Cuadro 5 Integración del equipo técnico municipal de Bagaces*

Nombre	Puesto
Fabiola Rojas Chávez	Directora de gestión Financiera, Tributaria y administrativa.
Jeanine Atencio Mora	Directora de Gestión Urbana y Rural
Vernon Rodríguez Johnson	Coordinador de Gestión Ambiental
Daniel A González	Encargado de Proveeduría
Xinia Ruiz López	Coordinadora de Recursos Humanos
Mariela López Peña	Coordinador de Gestión Social
Nicolás Guevara M.	Gestión Cultural

Este equipo técnico municipal se complementó con los aportes y entrevistas a los informantes claves indicados anteriormente.

# CAPITULO II CONTEXTO PARA LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO LOCAL EN COSTA RICA

## 2.1 Desarrollo Humano y Desarrollo Local

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013), desarrollo humano es un concepto que ha venido evolucionando, y tiene como punto central la idea de que el ser humano debe ser el centro del desarrollo. Para medir el bienestar, este enfoque propone fijar la atención en las capacidades de las personas y no solo en la posesión de bienes materiales como se ha venido entendiendo en las últimas décadas.

Partiendo de este concepto, el desarrollo humano en las comunidades se logra cuando las personas que ahí viven mejoran progresivamente sus condiciones de vida integralmente: educación, ingresos, salud, condiciones materiales de vida, espacios de participación y toma de decisiones, derechos humanos; así como otras necesidades propias del contexto en el que viven. Además, la sociedad y las instituciones juegan un papel importante al crear las condiciones necesarias para ese desarrollo

Para Sánchez (2015), el desarrollo humano parte de varios postulados:

- *La persona es un agente activo que construye alternativas en un contexto de libertad.*
- *Los resultados e impactos de las estrategias de desarrollo tendrán que beneficiarle como persona.*
- *La participación activa de las personas genera conocimiento (aprender haciendo).*
- *La acción amplía las capacidades de las personas.*
- *Proponer, establecer prioridades y decidir son prácticas de poder que democratizan a la sociedad (Sánchez 2015, p.19)*

Diferentes diagnósticos evidencian dificultades para resguardar y potenciar nuestras riquezas humanas, institucionales, culturales, ambientales y los riesgos que ello implica para la calidad de vida de las personas y para nuestra convivencia. Existen asimetrías territoriales, que ya no solo se manifiestan entre territorios centrales y espacios más alejados, sino incluso al interior de las regiones urbanas o bien entre espacios rurales.

Estas diferencias en el desarrollo interno se expresan a través de múltiples evidencias: acceso a las oportunidades, deterioro de condiciones para la competitividad y los encadenamientos, calidad de la salud, la educación, el empleo, entornos socio-ambientalmente sostenibles, entre otros frenos a una vida digna y segura. La pobreza no cede, por el contrario, se agudiza en todo el país, con especial énfasis en las zonas rurales.

La planificación del desarrollo local con enfoque de desarrollo humano es una herramienta conceptual y metodológica útil para que, las aspiraciones colectivas puedan hacerse realidad a través de un pacto o acuerdo social: bienestar integral para todas las personas, como resultado tangible, constatable de la acción planificadora en sus diferentes fases.

Conseguir lo anterior requiere de ciertas condiciones sociales e institucionales de partida:

*“eficiencia, justicia, transparencia, participación, responsabilidad, libertades políticas, legitimidad y primacía de la ley y los derechos humanos son condiciones institucionales requeridas para promover y dar soporte al desarrollo humano” (PNUD-FOMUDE-MIDEPLAN-ONU-Hábitat- IFAM, 2010, pág. 43)*

La planificación del desarrollo humano local permite direccionar las políticas públicas, tanto municipales como de otros actores públicos con presencia local. Además, permite definir y desempeñar un papel activo a la sociedad civil a través de sus diferentes expresiones organizadas y colectivas.

## **2.2 La planificación del Desarrollo Humano Local y el Sistema Nacional de Planificación (SNP)**

El Estado Costarricense ha impactado las orientaciones del desarrollo nacional y de sus territorios, a través de normativas, instituciones y acciones de política pública. La directriz actual es avanzar en los procesos de planificación a escala cantonal y regional. En esta labor MIDEPLAN cumple un papel estratégico en la promoción y seguimiento de la planificación territorial. Esta planificación debe garantizar propuestas adecuadas a la especificidad de los diversos territorios y a la vez la alineación necesaria con los objetivos y estrategias nacionales, así como con los compromisos que en materia de derechos asume la nación, a nivel internacional, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, suscritos por la República de Costa Rica.

Para lograr esto se plantean los siguientes propósitos:

- *Capacidad de formular y direccionar un modelo de desarrollo nacional sostenible y equitativo*
- *Reducción de las condiciones asimétricas a nivel de regiones y territorios del país*
- *Eficiencia pública, como pilar del buen gobierno y,*
- *Participación ciudadana*

La experiencia nacional en materia de planificación del desarrollo local no es muy extensa. Desde luego que ha habido experiencias ligadas unas a iniciativas municipales, otras asociadas a apoyos de cooperación internacional y es hasta tiempos recientes que comienza a posicionarse el tema y su práctica con mayor fuerza.

La organización política territorial tiene delineado el nivel nacional/estatal y normativamente se reconoce el gobierno local a nivel cantonal. No obstante, se carece de instancias territoriales intermedias de articulación de la política pública. De aquí nace la importancia y transcendencia de elaborar los planes cantonales desde lo local, bajo procesos de participación y concertación, en este caso, con las autoridades del Gobierno Local de Bagaces y todas sus unidades operativas.

## 2.3 El perfil actual del régimen municipal

Los gobiernos locales de nuestro país presentan debilidades, tanto en su incidencia política como en la gestión de sus tareas. Ello limita el desarrollo local. En esta perspectiva, el fortalecimiento político y funcional de la Municipalidad es vital. Superar estas vulnerabilidades es una necesidad para que, los gobiernos locales, asuman su papel de animador, guía y ejecutor –en lo que le corresponda- de las estrategias y acciones para el desarrollo cantonal. Es urgente avanzar en la capacidad de gestión municipal, así como en la coordinación interinstitucional.

Y es que este tema es central y urgente para democratizar la vida política nacional y local. Pero también es apremiante porque Costa Rica acumula deudas en materia de desarrollo humano y eso provoca asimetrías entre grupos sociales y entre territorios, que a su vez impactan negativamente en la democracia, la gobernabilidad y la calidad de vida de las personas, sobre todo de aquellos que se encuentran en alguna condición de exclusión. Las diferencias deben ser un factor para potenciar el desarrollo y no un motivo de marginación.

En la actualidad ya no es suficiente que las Municipalidades se reduzcan a un rol de prestación de servicios. Se espera de ellas un papel más protagónico en el desarrollo humano de sus cantones.

Y ¿Cómo entender este protagonismo?

- Que su acción sea guiada por una visión de futuro
- Que definan estrategias y líneas de acción claras, coherentes y articuladas tanto para el corto como para el mediano y largo plazo.
- Que sean capaces de articular y coordinar los recursos nacionales, regionales y locales que inciden en el desarrollo de sus territorios.
- Que desarrollen una capacidad de comunicación entre el gobierno local y la sociedad civil. Es fundamental que la planificación y la acción institucional de los gobiernos locales se encuentren sinérgicamente alineadas con las tendencias del cambio que propone y concreta la ciudadanía.

Es decir, que las municipalidades sean agentes activos, con liderazgo, en la generación de los cambios necesarios para lograr las nuevas rutas trazadas para el desarrollo humano cantonal.

Pese a esta intención de mejorar la planificación y ejecución de acciones en el ámbito municipal, todavía persisten grandes limitaciones. Los resultados del último *Índice de Gestión Municipal para el período 2018*”, elaborado por la Contraloría General de la República (por motivos de pandemia por Covid 19, se atrasaron estos informes para los años 19 y 20) evidencia esta diferencia entre municipalidades. En la conclusión indica:

En ese lapso, la calificación promedio de las 81 municipalidades exhibe pequeños avances, e inclusive los resultados del IGM 2018 reflejan su puntuación más elevada. No obstante, para ninguno de los años evaluados, el sector municipal ha logrado conseguir una nota superior a los 70 puntos. En ese sentido, es alarmante que desde la primera emisión del IGM en el año 2011, un total de 54 municipalidades -de manera reiterada, han registrado para cada uno de los periodos evaluados un resultado inferior a 70 puntos en su calificación final. (CGR, 2018, pag. 19)

Estos informes de Gestión Municipal dan seguimiento anual al desempeño de estas instituciones en cinco grandes ejes de los procesos municipales, a saber:

- a) Desarrollo y gestión institucional,
- b) Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas,
- c) Gestión del desarrollo ambiental,
- d) Gestión de servicios económicos, y
- e) Gestión de servicios sociales.

No se identifica un claro patrón entre cantones urbanos y rurales, o entre cantones pobres y ricos, es más un tema de organización y capacidades de las personas al frente de los gobiernos locales y de la definición de rutas de mejoramiento continuo. En este sentido, el PEM constituye un paso fundamental para que municipalidades como Bagaces, vayan superando poco a poco sus limitaciones y avanzando hacia mejores niveles de gestión pública.

## **2.4 Los Gobiernos locales en los procesos de Planificación del Desarrollo Humano Local**

En la actualidad, los gobiernos locales de nuestro país avanzan en la utilización de procesos e instrumentos de planificación, generados participativamente con la ciudadanía, que les permitan orientar el desarrollo local en el corto, mediano y largo plazo, sin embargo, prevalecen retos significativos. Esto quedó evidente en la evaluación del último IGM del 2018. En respuesta a esta debilidad y en plena concordancia con la normativa nacional, nace esta propuesta de formulación del Plan Estratégico Municipal de Bagaces.

### ***Cuadro 6 Normativa sobre la planificación municipal***

- ✓ Constitución Política de la República
- ✓ Código Municipal
- ✓ Leyes de Administración Financiera y Presupuestos Públicos
- ✓ Ley Orgánica del Ambiente
- ✓ Ley de Planificación Urbana y la Ley sobre la Zona Marítimo Terrestre, ambas de gran relevancia en materia de ordenamiento territorial a través de planes reguladores y reglamentos conexos. En materia de ordenamiento territorial la normativa claramente establece la concordancia que debe existir con planes y directrices nacionales.
- ✓ Ley de Construcciones que señala a las municipalidades como las encargadas de que las ciudades y demás poblaciones reúnan las condiciones necesarias de seguridad, salubridad, comodidad y belleza en sus vías públicas y en los edificios y construcciones
- ✓ Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria y el Reglamento al artículo 5, inciso b relativo a la Inversión Pública en la Red Vial Cantonal. Allí se establece que las Juntas Viales Cantones deben formular planes de mediano y corto plazo en concordancia con los compromisos municipales y la política nacional en materia de obras públicas.
- ✓ Ley de Control Interno
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General de la República
- ✓ Lineamientos sobre la Planificación del Desarrollo Local de la Contraloría General de la República (CL-2009-CO-DFOE): incluyen varias disposiciones aplicables a la presentación y contenido de los planes operativos anuales municipales, complementadas con un resumen de

conceptos que aporta elementos para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, la valoración de propuestas sobre objetivos y metas y su establecimiento efectivo, el desarrollo de instrumentos de medición de resultados y la correspondiente evaluación de desempeño. Las disposiciones emanadas de estos Lineamientos coadyuvan en el tema de la planificación, dado que exigen la realización de acciones específicas para coordinar, vincular, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas de cada municipalidad.

- ✓ Ley de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades

El recuento de la normativa sobre la planificación municipal evidencia que este tema ha estado presente durante las últimas décadas, inclusive desde la constitución política vigente. Sin embargo, este marco regulatorio no ha logrado que estos procesos de planificación se institucionalicen y sobre todo que se conviertan en un instrumento para la gestión municipal.

## 2.5 Descentralización municipal

Existe un marco normativo y un conjunto de directrices que es pertinente señalar para reconocer las condiciones del entorno y su incidencia sobre la gestión municipal. El siguiente cuadro muestra la normativa relevante desde 1991 y una breve descripción de cada una.

*Cuadro 7 Normas que tienen incidencia en la gestión municipal y local*

AÑO	NORMATIVA	SÍNTESIS
1971	Código de Normas y Procedimientos Tributarios (4755)	Se establecen los parámetros de aplicación a todos los tributos y a las relaciones jurídicas derivadas de estos.
1991	Normativa para el funcionamiento de los Concejos Municipales de Distrito	A ciertos territorios alejados de la cabecera cantonal, se les otorga autonomía funcional propia. Existen 8 Concejos Municipales de Distrito en la actualidad
1995	Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles	Se le transfiere a las municipalidades el cobro y los ingresos generados por los impuestos de bienes inmuebles
1998	Reforma al Código Municipal	Refuerza la autonomía municipal, la elección directa y diferida de alcaldes y concejos de distrito, la integración del mecanismo de reelección inmediata Particularmente importante es anotar que el Código Municipal del 98 establece la formulación del Plan de Gobierno del Alcalde Electo, las políticas de desarrollo por el Consejo Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal, estos dos en función del Programa de Gobierno de la Alcaldía Electa. Asimismo, la reforma incorpora mecanismos o procesos formales de participación ciudadana (Cabildo, Referendos, plebiscitos, etc.)
1998	Ley de control de partidas específicas con cargo al presupuesto nacional	Gira recursos financieros públicos a través de las municipalidades, mediante decisión de los Concejos de Distrito.

<b>AÑO</b>	<b>NORMATIVA</b>	<b>SÍNTESIS</b>
1999	Voto 5445 de la Sala Constitucional	Refuerza la autonomía municipal. Las competencias abarcan ámbitos organizativos, administrativos, técnicos, económicos, jurídicos, de cooperación, planificación, gestión de la participación ciudadana, de negociación, cooperación y establecimiento de acuerdos o convenios con otras entidades u organizaciones.
2000	Ley de simplificación y eficiencia tributaria	Asigna a las municipalidades recursos para reparación y mantenimiento de caminos
2001	Reforma al artículo 170 de la Constitución Política	Autoriza al gobierno a trasladar de manera progresiva un monto no inferior al 10% del Presupuesto Ordinario de la República a las municipalidades
2002	Modificación al Código Municipal que rige desde el 27 de abril de 1998.	Se eligen por primera vez, en el mes de diciembre, las Alcaldías por voto popular
2006	Reforzamiento de las auditorías municipales	La Contraloría General de la República transfiere a las auditorías municipales las competencias desempeñadas por la Contraloría General de la República
2006	Comisión legislativa de Asuntos Municipales y Descentralización	Se crea primeramente como comisión especial y luego como Comisión Permanente de la Asamblea Legislativa para dinamizar la descentralización y el fortalecimiento municipal
2008	Política de descentralización	El Poder Ejecutivo se compromete con avanzar en la descentralización, el fortalecimiento municipal y el desarrollo local
2009	Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local (L-1-2009-CO-DFOE)	La Contraloría General de la República emite una resolución donde establece las directrices para que la planificación de largo, mediano y corto plazo municipal este en concordancia con una estrategia de desarrollo local concertada con la ciudadanía.
2012, mayo	Ley de licores	Se trata de una reforma a la vieja ley de 1936 la cual procura eliminar el mercado negro de las patentes de licores y otorgarles mayor control a los ayuntamientos para la autorización de estos permisos
2010	Ley para la Gestión Integra de Residuos (8839)	El objetivo de esta ley es poder garantizar la aplicación de una gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos para su monitoreo y evaluación.
2013	Ley reguladora de los derechos de salida del territorio nacional (9156)	Se establece un impuesto único por concepto del derecho de salida del Territorio Nacional a cualquier persona que utilice cualquier aeropuerto del país y el monto será el equivalente en colones costarricenses de \$27.00 En el caso de Bagaces se refiere a las salidas por el aeropuerto de Liberia, lo cual significan ingresos para el municipio.
2016	Ley específica de transferencia de competencia: Atención plena y exclusiva de la red vial cantonal (9329)	Se transfiere a los Gobiernos Locales la responsabilidad para atender la ley vial cantonal y la ley de caminos públicos

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

A partir de los años noventa, como se observa en el cuadro anterior, se promovieron una serie de cambios normativos, políticos y funcionales orientados a revertir el proceso centralista y sus efectos, y de esta manera darle un impulso a la toma de decisiones cantonales.

Costa Rica es una de las naciones de más baja participación del régimen municipal en el gasto e inversión pública, los Concejos de Distrito funcionan poco y débilmente y la relación de las organizaciones sociales con los espacios de decisión institucional también son escasos, y mediados por el clientelismo en muchas ocasiones. Los gobiernos locales, como tendencia, son orgánicamente débiles tanto en su función política como en su capacidad de respuesta a las demandas y derechos de los ciudadanos.

## **2.6 Ley 8801 y sus implicaciones**

Costa Rica viene impulsando consistentemente el fortalecimiento de los gobiernos locales como una condición, junto con la participación ciudadana en la toma de decisiones, para avanzar en la descentralización que se requiere en perspectiva de profundizar la vida democrática de la sociedad costarricense contemporánea. La gobernabilidad democrática en el ámbito local se convierte en un requisito para ello.

La ley de Transferencia de Competencias, Número 8801, por ejemplo, hace señalamiento expreso en esa materia, situación que también ocurre con la directriz L-1-2009-CO-DFOE de la Contraloría General de la República (CGR)

La Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades (8801), fue aprobada en el 2010 y constituye un importante avance en la descentralización y el empoderamiento de los gobiernos locales. En síntesis, esta normativa establece:

*“Modifica el Artículo 170 de la constitución, acordada en el 1949, relativo a elevar la transferencia del Gobierno Central al régimen municipal, del 10% del Presupuesto Nacional, en un período de 7 años.*

*En el artículo 14 establece:” Los munícipes y sus organizaciones sociales accedan a la información pública municipal y fiscalicen la inversión de los fondos públicos “, esto es, abre espacios concretos a la participación ciudadana.*

*En el artículo 16 reglamenta la participación ciudadana en materia presupuestaria y abre un camino para:*

- a) Democratizar las decisiones en torno a los proyectos municipales*
- b) Empoderar a los munícipes en la formulación y preparación del presupuesto municipal*
- c) Fortalecer los procesos de autogestión local y asegurar la participación efectiva de las comunidades en la identificación y selección de los proyectos,*
- d) Propiciar un balance adecuado entre el número e importancia de los proyectos por barrio o distrito.*

*El artículo 15 por su parte señala: “La Alcaldía, con al menos tres meses de anticipación a la formulación del proyecto de presupuesto al Concejo municipal, invitará a los munícipes y a sus organizaciones a emitir su parecer con respecto a la cartera de proyectos a ejecutar por el gobierno*

*municipal y el presupuesto para cumplirlos. Las opiniones de los ciudadanos deberán sistematizarse y ponerse en conocimiento del concejo municipal en un informe técnico”*

Es la normativa más específica sobre presupuestos participativos, hasta el momento. Esta ley viene a darle mayores recursos a las municipalidades, pero implica mayores funciones y servicios a la ciudadanía, tanto en la ejecución de proyectos concretos como en la definición del desarrollo futuro. Además, crea las condiciones para que los gobiernos locales abran espacios de participación, rendición de cuentas y coordinación interinstitucional.

En el marco de esta normativa, es relevante mejorar la capacidad institucional de los procesos de planificación del desarrollo estratégico municipal, así como progresar en la profesionalización y capacitación del cuerpo técnico que da soporte a estos procesos a nivel local. Igualmente, relevante es el involucramiento y participación de las autoridades municipales y todos los actores locales vinculados a estos procesos. Esto cobra mayor importancia en la medida en que ya se han realizado 2 elecciones municipales en períodos distintos a los del Gobierno Central, por lo que el contexto local empieza a separarse de los procesos de planificación nacional.

## CAPITULO III. ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA MUNICIPAL

### 3.1 Presentación

Para la actualización del Plan Estratégico Municipal de Bagaces 2022 – 2026 se aplicó un conjunto de instrumentos de análisis de situación y de prospección que actuaron como punto de partida para recoger información y formular propuestas. Estos datos se complementaron con documentos, informes, revisión de bases de datos y estudios especializados, sobre todo en referencia al contexto del Cantón.

Las áreas estratégicas municipales que organizan este análisis son las siguientes:

**Cuadro 8 Áreas estratégicas municipales**

ÁREA ESTRATÉGICA
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL
EQUIPAMIENTO CANTONAL
MEDIO AMBIENTE
ORDENAMIENTO TERRITORIAL
POLITICA SOCIAL LOCAL
DESARROLLO ECONOMICO LOCAL
SERVICIOS PÚBLICOS
INFRAESTRUCTURA VIAL

Adicionalmente a estas áreas estratégicas, el proceso de actualización del PEM incluyó el tema de la Gestión Integral del Riesgo y los compromisos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no como áreas independientes, sino como hilo conductor, pero destacado con preguntas e instrumentos específicos en ordenamiento territorial, medio ambiente, infraestructura vial, política social y otros entre los más relevantes.

### 3.2 Síntesis del perfil cantonal

De acuerdo a las proyecciones sobre población del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2021) la población del cantón de Bagaces al año 2021 es de 24.494 personas. Predominan los hombres con un 51%, contra el 49% de mujeres, dato distinto al promedio nacional donde existe mayor cantidad de féminas. Bagaces es un cantón poco poblado, con una densidad de 19.2 personas por kilómetro cuadrado, una de las más bajas del país. Esto se debe a que es un cantón extenso territorialmente (posición 18 del país), con pocas personas.

**Cuadro 9 Población total del cantón de Bagaces por distrito, año 2021.**

	Bagaces	Fortuna	Mogote	Rio Naranjo	Total	%
Hombres	8.184	1.598	2.086	609	<b>12.477</b>	51%
Mujeres	7.978	1.495	1.966	578	<b>12.017</b>	49%
<b>Total</b>	<b>16.162</b>	<b>3.093</b>	<b>4.052</b>	<b>1.187</b>	<b>24.494</b>	<b>100%</b>

Fuente: INEC. (2021), proyecciones de población, en [www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr)

El análisis de la población de Bagaces muestra que durante la última década (10 años), esta creció un 20%, (en 2011 eran 20.424 personas). Es decir que la población crece a una tasa promedio de 2% anual, la cual es superior a la tasa de crecimiento total de Costa Rica, que ronda actualmente el 1,1%.

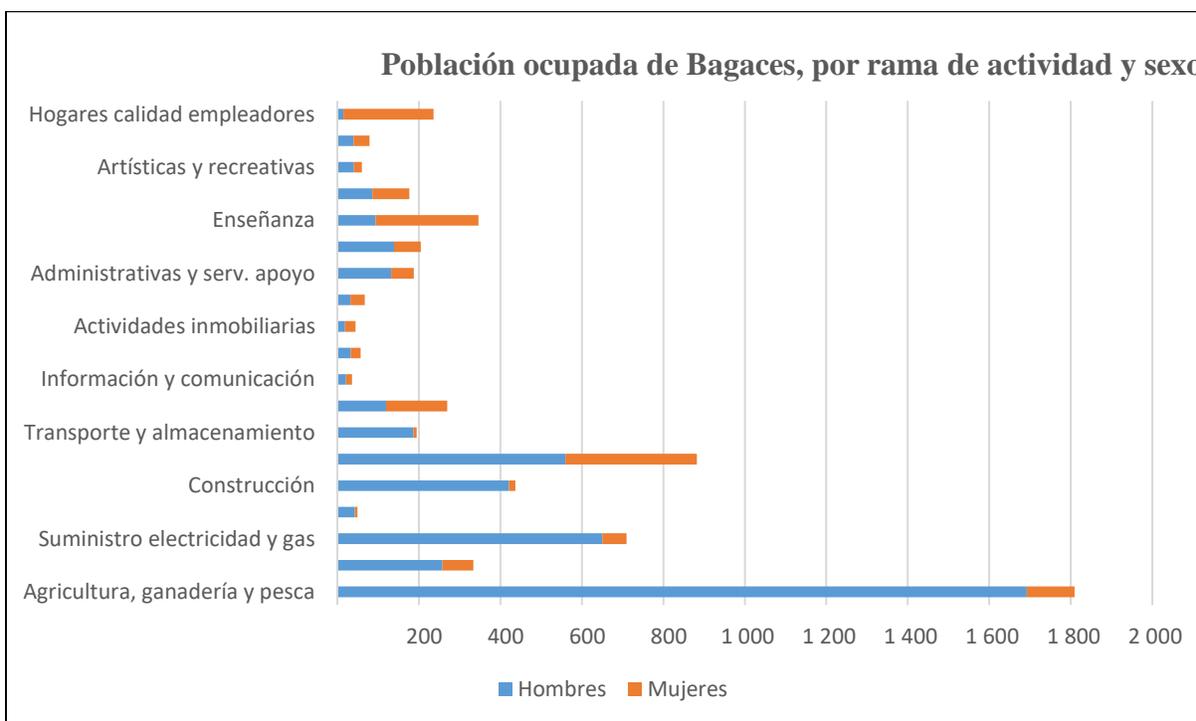
### 3.2.1 Rasgos económicos

Bagaces es un cantón de perfil económico predominantemente agropecuario, ya que la mayoría de la población se dedica a la agricultura, con cultivos de arroz, caña de azúcar, sandía, frijol, legumbres y hortalizas en la zona alta y la ganadería de carne, de leche y doble propósito.

El sector agropecuario y la acuicultura han sido impulsados por los proyectos de riego en el cantón y sus vecinos. Los datos suministrados por SENARA indican que el Proyecto de Riego Arenal Tempisque, el cual cubre gran parte de las tierras bajas de Bagaces, permite producir bajo riego arroz, caña de azúcar, algodón, pastos y criaderos de tilapias, así como otros cultivos. Estas actividades se encuentran distribuidas entre los cantones que reciben el beneficio del riego.

No existen datos actualizados sobre el peso específico de las actividades productivas por cantones del país ni se identificaron estudios locales para el caso de Bagaces. La última información sobre la composición de la estructura productiva de este cantón se encuentra en el Censo Nacional de Población del año 2011. Este estudio estadístico mostraba que hace 10 años, la composición de la población ocupada era la siguiente.

**Figura 1 Población ocupada del cantón de Bagaces, censo 2011.**



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Nacional de Población 2011, INEC.

Hace 10 años, el sector de agricultura, ganadería y pesca absorbía o generaba la mayoría de empleo en Bagaces. En el caso de la pesca se destaca la existencia de proyectos de acuicultura, apoyados por los

sistemas de riego locales. La participación femenina en esta actividad es menor a un 10% en relación con los hombres.

Tres años después, en el 2014, el censo nacional agropecuario realizado por INEC, mostraba que Bagaces contaba con 423 fincas con ganado vacuno, las cuales sumaban 12.024 cabezas de ganado de carne, 6.914 de leche, 7.614 de doble propósito y 25 de trabajo. Ese año, Bagaces se ubicó como el cantón número 5 de Guanacaste en cuanto al tamaño del hato de ganado vacuno. En el caso del ganado porcino, se cuantificaron 1.649 animales ese año.

El mismo censo del 2014 estimó en 5.341,8 la cantidad de hectáreas sembradas de arroz, 2.902,8 hectáreas de caña de azúcar, 258 hectáreas de sandía (siendo el principal cantón productor de Guanacaste), 126 de maíz y 93,8 hectáreas sembradas de frijol.

La segunda fuente de empleo es el comercio, con actividades mayoristas y minoristas, ubicadas en las cabeceras de los distritos. Se destaca como una tercera actividad que emplea más de 700 personas, el suministro de electricidad y gas, ya que Bagaces cuenta con proyecto Geotérmicos, de energía eólica y de paneles solares.

En estas tres actividades, el empleo de las mujeres es bajo, a excepción del comercio, donde laboran en tiendas, zapaterías, ventas de abarrotes y similares. Estas son las tres principales actividades económicas desde el punto de vista del empleo generado, desafortunadamente no existen datos sobre la importancia económica desde el punto de vista de los ingresos que producen, lo cual posiblemente cambie el orden de importancia.

La industria es una actividad poco desarrollada en el cantón, mientras que actividades de servicios como construcción, alojamiento y servicios de comida, enseñanza y las actividades del hogar remuneradas, constituyen fuentes de empleo significativas.

La mayoría de las actividades turísticas se desarrollan actualmente en el distrito de Fortuna y Mogote, donde existen atractivos naturales como el volcán, aguas termales, ríos y bellezas escénicas, unido a un clima fresco. Por otra parte el Parque Nacional Palo Verde se ha constituido en un importante lugar de visitación, y en el mismo sentido, Río Naranjo avanza hacia el uso turístico potencial de sus recursos. La participación de las mujeres es equitativa en los servicios de alojamiento y comidas.

En los últimos años el proyecto turístico Llanos de Cortes se estaba constituyendo en una importante fuente generadora de empleo e ingreso, no obstante, cayó a partir del año 2020 debido a la pandemia nacional de Covid 19, de forma similar a la reducción de la actividad turística en el Cantón.

El perfil económico del cantón se complementa con los indicadores de la siguiente tabla:

*Cuadro 10 Indicadores económicos del cantón de Bagaces*

Indicador	Porcentaje
Porcentaje de la población que trabaja en el mismo cantón	79,3%
Porcentaje de la población que trabaja por cuenta propia	24,7%
Porcentaje de la población asalariada	69,5%
Porcentaje de la población empleadora	4%
Tasa de desempleo abierto masculino	4,4%
Tasa de desempleo abierto femenino	2,2%

Fuente: Censo Nacional de Población 2011, INEC.

Según el censo del 2011, la mayoría de la población trabajaba en el mismo cantón, una cuarta parte lo hacía por cuenta propia y casi 7 de cada 10 eran asalariados. El desempleo tenía tasas muy por debajo del promedio nacional, esta situación ha cambiado en sentido negativo. Debido a la pandemia, todas las actividades ligadas al turismo y transportes y en menor medida las agropecuarias, se han contraído durante los años 2020 y 2021, generando desempleo y reducción de los ingresos. Bagaces no escapa de esta situación.

Las perspectivas futuras del desarrollo del cantón de Bagaces se evidencian limitadas, tanto por las características de la base productivas como por los indicadores sociales que se analizan en el apartado siguiente. En medio de esta situación, la Estrategia Económica Territorial 2020 a 2050, elaborada por el Ministerio de Planificación y Política Económica, ha identificado tres polos de desarrollo y un corredor logístico para la Región Chorotega.

Para la Región Chorotega la Estrategia Económica Territorial propone tres polos de desarrollo que son: El polo Cañas-Tilarán-Upala (que comparte con la Región Huetar y Chorotega), el Polo I+D+I Energía Renovable de Liberia y el Polo Conector Ruta 21 – Nicoya- Costa Pacífico ([www.presidencia.go.cr](http://www.presidencia.go.cr))

Dentro de esta estrategia, el cantón de Bagaces se inserta de la siguiente manera:

- Dentro del polo conector ruta 1, Cañas, Tilarán, Upala, que busca facilitar la conexión entre estas ciudades logísticas fronterizas, los destinos turísticos y las actividades económicas.
- La participación con la generación de energías renovables como la geotérmica, eólica y solar.
- Programas de entrenamiento de mujeres con enfoque en soporte a la agricultura y la logística.

Las estrategias de desarrollo regionales constituyen una herramienta de suma importancia para impulsar el desarrollo humano local, no obstante, son iniciativas que deben monitorearse y sobre todo, exigen una actitud proactiva y de liderazgo del gobierno local. La posibilidad de concretar estas propuestas y otras que se puedan encadenar dependerá de la participación activa de la municipalidad y los demás actores locales.

### 3.2.2 Rasgos sociales

La página web de la municipalidad de Bagaces, destaca respecto a la historia del cantón, lo siguiente:

En el año 1790 el padre Nicolás Carrillo Aguirre, fue figura trascendental para el traslado de Bagaces a la ubicación actual. Una de las razones del traslado fue que Villa Vieja era una zona de tierra lodosa y de terreno irregular. Los mulatos, quienes eran alrededor de unos veinte, se opusieron al traslado; los hacendados por su parte manifestaron que ellos se encargarían de la construcción del templo, la cual se inició en 1792 en honor a la Virgen de la Inmaculada Concepción ([www.bagaces.go.cr](http://www.bagaces.go.cr))

En la actualidad, el cantón cuenta con una serie de indicadores sociales que demuestran su situación en temas de educación, salud, vivienda, acceso a servicios entre otros. La información más reciente en estos temas data de hace 10 años, del censo nacional de población.

*Cuadro 11 Indicadores sociales del cantón de Bagaces, año 2011.*

Indicador	Porcentaje
Porcentaje de la población asegurada	83,8%
Porcentaje de la población analfabeta	3,8%
Porcentaje de hombres con educación superior	11,8%
Porcentaje de mujeres con educación superior	15,8%
Porcentaje de la población que uso internet en los últimos 3 meses	32,1%
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	26,3%
Porcentaje de viviendas con electricidad	97,8%
Porcentaje de viviendas con agua por acueducto	88,2%

Fuente: Censo Nacional de Población 2011, INEC.

Hace diez años las posibilidades de acceso de la población a los servicios de salud de la Caja Costarricense del Seguro Social eran similares al promedio nacional, el cual indicaba que la cobertura nacional de este servicio era alta. En el distrito de Bagaces hay una clínica de la CCSS, en los demás distritos se ubican EBAIS (es uno de los cantones con mayor número de EBAIS por persona), y a 23 Kilómetros de distancia se encuentra el Hospital regional de Liberia. Esta oferta de servicios garantiza servicios de este tipo para la población.

En términos de educación, el analfabetismo era y es bajo, sin embargo, llama la atención el limitado acceso a educación superior, con porcentajes que rondaban el 12% en los hombres y 16% en las mujeres, esto es motivado en parte por el hecho de que en el cantón no se ubica ninguna universidad pública ni privada.

El análisis de la cantidad y distribución de la población en edad de estudios superiores fue analizado en el año 2019 por un estudio del Instituto Tecnológico de Costa Rica. En cuanto a la población joven, de 15 a 19 años y de 20 a 24 años, las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a partir del Censo del 2011, muestra la siguiente situación para el cantón de Bagaces en el año 2018.

**Cuadro 12. Población de Bagaces por rangos de edad (15 a 19 y 20 a 24 años), proyectada para el año 2018 a partir de los datos del censo 2011.**

Distrito	Población total	Población de 15 a 19 años	Población de 20 a 24 años
Bagaces	15274	1373	1294
Mogote	3961	331	336
Fortuna	3027	244	246
Río Naranjo	1157	90	88
Total	23419	2038	1964

Fuente: TEC 2019, con datos proyectados de INEC 2011.

En el 2018 la población joven del cantón se estimó en 4 mil personas, lo cual equivale aproximadamente al 17% del total, la mayoría de los cuales se ubican en el distrito de Bagaces. Este dato es de suma importancia porque constituyen la población meta para estudios universitarios, es decir para la educación superior.

La investigación del TEC (2019) encontró que “La cifra de graduados de la Región Chorotega se ha mantenido alrededor de 20 estudiantes por año, lo cual es un número preocupante dado el potencial de esta región”. Esta situación es más aguda cuando se considera por separado el cantón de Bagaces, ya que la cantidad de graduados universitarios de Bachillerato y Licenciatura en el año 2018 fue de 3 personas y el promedio de los últimos cinco años fue de 2,6 estudiantes.

Tres graduados universitarios de cuatro mil en edad para la realización de estudio universitarios, ni siquiera equivale a 1 por cada mil personas, lo cual lanza una luz de advertencia sobre el acceso a educación superior en Bagaces. Indudablemente, los planes y estrategias de desarrollo locales deben tomar medidas correctivas para superar esta situación, ya que el acceso a educación técnica y universitaria debe ser una prioridad para las autoridades públicas y los demás actores sociales vinculados al tema.

Otro indicador importante de cantón lo constituye el acceso a internet, el cual para inicios de esta década era limitado, pues solamente la tercera parte de la población había tenido acceso, hoy en día la cobertura ha aumentado, pero no se cuenta con datos precisos.

La situación de pobreza golpea con mayor fuerza los hogares con jefatura femenina y esta condición se presenta en la cuarta parte de los casos del cantón, hecho que se agrava con la estructura de empleo dominante en el lugar y con el poco acceso a la tierra por parte de las mujeres, en calidad de propietarias de las fincas.

Con respecto al acceso a otras condiciones de vida de parte de esta población, el censo indica que casi la totalidad de la población posee electricidad y agua por medio de acueductos, dentro de sus viviendas. Donde se manifiesta en mayor grado las necesidades de la población es en el tema de vivienda, pues 11,4% del total poseen viviendas en mal estado.

### 3.2.3 Rasgos ambientales

El cantón de Bagaces se caracteriza porque forma parte de las llanuras guanacastecas, con un clima predominantemente seco, definido por una temperatura promedio de 29 grados centígrados y una precipitación que varía entre los 1500 y 2500 milímetros cúbicos. Este territorio se extiende desde los 0 m.s.n.m en la parte más baja, la margen derecha del Río Tempisque, hasta los 2.028 metros de altura en la zona montañosa.

Las condiciones de precipitación, temperatura y altura sobre el nivel del mar definen una vegetación característica del bosque tropical seco en la mayoría del cantón, con presencia de pantanos en la parte baja y bosque perennifolio en la zona montañosa.

El cantón cuenta con una amplia biodiversidad de flora, fauna y ecosistemas que han sido protegidos a través de la creación de 5 áreas silvestres protegidas, las cuales protegen muestras representativas de las distintas asociaciones vegetales del lugar, estas son:

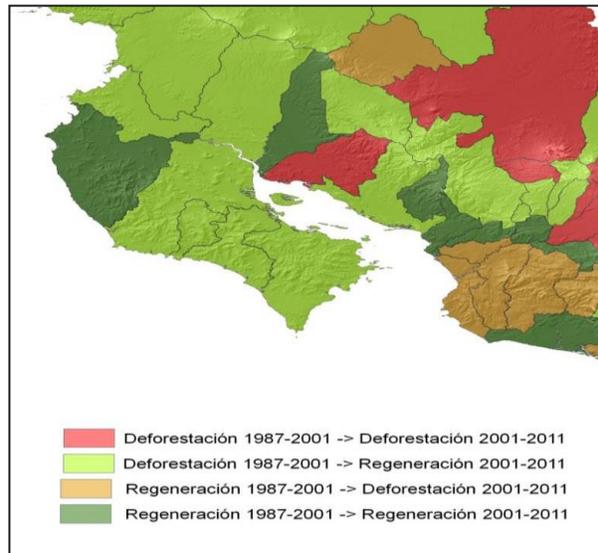
- El Parque Nacional Palo Verde
- La Reserva Biológica Lomas Barbudal
- El Parque Nacional Rincón de la Vieja
- El Parque Nacional Miravalles – Jorge Manuel Dengo
- Reserva biológica La Virgen

La presencia de las Áreas Silvestres Protegidas, (ASP), junto a otras características ambientales, ha propiciado la creación de corredores biológicos, de los cuales Bagaces forma parte, como el Corredor biológico de Mono Aullador, el Corredor Biológico Tenorio-Miravalles (CBTM) y el corredor biológico Las Morocochas.

A pesar de que la ganadería en Bagaces es una actividad de gran importancia, con presencia a lo largo del cantón, la deforestación ha tendido a disminuir durante los últimos 26 años, evidenciándose tendencias de recuperación del bosque natural.

El siguiente mapa muestra lo que ha pasado con la deforestación en Bagaces y los cantones vecinos en dos períodos. El color verde claro indica que entre 1987 y el 2001 en el cantón se llevó a cabo un proceso de pérdida del bosque natural, sin embargo, en el siguiente período 2001 a 2011, este proceso se revirtió y la regeneración del bosque natural fue mayor a los escasos episodios de corta de árboles.

En el caso del manejo de los residuos sólidos, datos de la municipalidad y del índice de cobertura eléctrica del ICE, estiman que existen en el cantón 6.407 vivienda ocupadas, de las cuales 2774 están fuera de zona



de cobertura de la recolección de desechos sólidos, distribuidas en 9 barrios o comunidades, de los cuales El Cucuy y Bebedero son las más pobladas. Por otra parte, los datos de la municipalidad estiman que el servicio no se brinda en el 15% de las viviendas, las cuales recurren a quemar o enterrar los desechos. Estas últimas prácticas presentan impactos ambientales negativos.

El análisis de vulnerabilidades de Bagaces muestra que el cantón es vulnerable ante las amenazas naturales causadas por sus ríos, volcanes y la topografía irregular en algunos sectores. Potencialmente podría verse afectado por las inundaciones causadas por desbordamientos de los ríos, sobre todo en las tierras bajas y planas, como ha sido el caso de la comunidad de Bebedero.

### 3.2.4 Los índices de desarrollo y su evolución

En Bagaces la evolución del Índice de Desarrollo Social según sus distritos muestra los siguientes datos:

*Cuadro 12. Evolución del IDS de los distritos y del Cantón de Bagaces entre 2013 y 2017*

Distritos	IDS 2013	POSICIÓN 2013 <sup>2</sup>	IDS 2017	POSICIÓN 2017
Bagaces	57,1	276	58,14	293
Fortuna	48,4	375	56,66	308
Mogote	56,3	289	58,46	292
Río Naranjo	53,2	322	61,37	261
<b>CANTON BAGACES</b>	<b>42,2</b>	<b>47</b>	<b>48,81</b>	<b>46</b>

Fuente: Construcción propia, con datos de MIDEPLAN.

Entre los años 2013 y 2017 (último año disponible con información de este tipo), el cantón de Bagaces aumentó un puesto, entre los cantones nacionales, en lo que respecta al Desarrollo Social. Subió del puesto 47 al 46. Este índice mide el desempeño tomando en cuenta dimensiones o aspectos de desarrollo económico, participación electoral, cobertura de salud, acceso a educación y seguridad ciudadana. Esta leve recuperación es destacable pues, como lo indica el informe PEM anterior, antes del 2013 el cantón estaba en descenso.

A pesar del leve mejoramiento, para el año 2017, el cantón de Bagaces y todos sus distritos, tenían índices de Desarrollo Social ubicados en la categoría de Menor Desarrollo Relativo, muy bajo. Es decir, ubicados en los penúltimos de la tabla, lo cual evidencia una población con carencias de tipo social en los aspectos analizados.

Por su parte, el Índice de Desarrollo Humano Cantonal es el valor promedio, entre los índices de esperanza de vida, de conocimiento y de bienestar material. Este indicador mide los avances sociales del cantón (salud y educación), mientras que el acceso a bienestar material se mide por el consumo eléctrico, y no por el ingreso promedio.

<sup>2</sup> Del total de 481 distritos del país.

De conformidad con el último Atlas del Desarrollo Humano Cantonal 2016<sup>3</sup> el Índice de Desarrollo Humano Cantonal de Bagaces entre los años 2014 y 2020 muestra la siguiente evolución:

**Cuadro 13 Comportamiento del Índice de Desarrollo Humano Cantonal de Bagaces entre 2014 y 2020.**

Indicador	Valor del IDH, año 2014	Valor del IDH, año 2020
IDH	0,74	0,80
Esperanza de Vida (años)	78,2	82,51
Índice de conocimiento	0,68	0,71
Índice de Bienestar material	0,480	0,78
Índice de Desarrollo de Género	1,02	0,99
Índice de desigualdad de Género	0,25	0,21

Fuente: Atlas de Desarrollo Humano cantonal 2020 (digital), recuperado de [www.cr.unpd.org](http://www.cr.unpd.org)

En un período de 7 años, el Cantón de Bagaces aumentó 6 puntos en su Desarrollo humano, esto se debe a que i) mejoró el acceso a bienes materiales de la población, ii) hay mejores oportunidades educativas, iii) el promedio los Bagaceños viven 4 años más en 2020 que seis años atrás. No obstante, lo anterior, el desarrollo del cantón sigue afectando con mayor fuerza a las mujeres, sobre todo a las jefas de hogar y las que viven en condiciones de pobreza en zonas rurales.

“El Índice de desigualdad de género (IDG) es un índice para medir la disparidad de género que fue introducido en el Informe de Desarrollo Humano 2010, 20.<sup>a</sup> edición, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el índice es una medida compuesta que permite capturar la pérdida de logros dentro de un país debido a desigualdad de género. Utiliza tres dimensiones: Salud reproductiva, empoderamiento, y participación en el mercado de trabajo” (www.es.wikipedia.org).

Con respecto a los cantones de la Región Chorotega y sus vecinos, en el año 2020, Bagaces presentaba un desarrollo humano mejor que Cañas y Liberia, pero era superado por Tilarán y Santa Cruz. En esta región el mayor IDH lo posee Carrillo y Cañas el más bajo.

El Índice de Competitividad Cantonal (ICC) estudia de manera especial la capacidad productiva de cada cantón y los patrones de especialización de cada uno de ellos, así como, los factores que promueven o detienen su desenvolvimiento. Además, describe la situación de la infraestructura y las características del gobierno local, las condiciones de la actividad económica, el clima laboral, el clima empresarial, la capacidad de innovación y la calidad de vida. El Índice permite identificar, las oportunidades de emprendimiento e inversión que cada cantón ofrece y muestra los campos en los que se requieren intervenciones institucionales o políticas públicas. No se cuenta con informes de los últimos años, por ello se recurre a los datos del 2011.

<sup>3</sup> Atlas del 2020, elaborado con datos del 2018.

**Cuadro 14 Indicadores del Índice de Competitividad Cantonal de Bagaces entre 2011 y 2018**

Pilar	Posición Año 2011	Posición Año 2018
Económico	60	37
Infraestructura	63	53
Clima Laboral	57	47
Calidad de Vida	35	16
Gobierno	5	44
Clima Empresarial	71	76
Capacidad de innovación	8	40

**Fuente:** Construcción propia. A partir de los datos del Índice de Competitividad cantonal 2006 - 2011, Universidad de Costa Rica. Observatorio del Desarrollo, y Actualización del ICC elaborado por la Escuela de Economía de la UCR, en 2020 (cálculos al 2018). <https://icc.fce.ucr.ac.cr>.

Entre los años 2011 y 2018, el Cantón de Bagaces retrocedió con respecto a su índice de competitividad cantonal, pues pasó del puesto 20 al 48 con respecto a los 81 cantones del país, por ello se le cataloga con competitividad baja.

Los mayores retrocesos se encuentran en el descenso del pilar de capacidad e innovación, que evalúa aspectos como exportaciones de alta tecnología, escuelas y colegios con acceso a internet y matrícula superior en ciencia y tecnología. En segundo lugar, cayó el pilar Gobierno, donde se establecen comparaciones respecto a ingreso y gasto municipal per cápita, dependencia de transferencias, días para conceder patentes, entre otros. En el resto de los pilares se evidencian mejoras ya que, comparado con los demás cantones del país, ha pasado a ocupar mejores lugares.

Entre los grupos de variables mejor calificados para Bagaces en el 2018 se encuentran los pilares de calidad de vida y económico. Esto se debe a avances significativos del cantón en cuanto seguridad ciudadana, tasa de crecimiento del consumo eléctrico y egresos municipales per cápita.

### **3.3 Hallazgos sobre la situación municipal actual**

Con el objetivo de conocer el estado de situación de la gestión de los servicios municipales y la creación de un mecanismo de generación de valor público, que permita tanto la toma de decisiones como, el accionar de los gobiernos locales, la Contraloría General de la República, desarrolló el **Índice de Gestión de los Servicios Municipales (IGSM)** el cual realiza una evaluación sobre la situación de las municipalidades del país en temas de gestión de servicios públicos, con cierre al 12 marzo del 2021.

Cabe señalar que este IGSM viene a sustituir el “Índice de Gestión Municipal” que venía siendo utilizado para la evaluación de las Municipalidades durante los últimos 10 años.

El Índice de Gestión de los Servicios Municipales (IGSM) contempla la evaluación de 118 indicadores aplicados a los 82 gobiernos locales (se incluye el cantón de Río Cuarto) y los cuales se han dividido en 2 grandes áreas: Servicios Públicos Municipales Básicos y Servicios Públicos Municipales Diversificados. Para cada uno de estos 2 grupos se asignaron 3 ejes: Salubridad Pública, Desarrollo Urbano y Servicios

Sociales. Con esta información, la Contraloría estableció que la evaluación de cada gobierno local basada en un modelo denominado “Modelo de Madurez”, el cual tiene 5 niveles: Inicial, Básico, Intermedio, Avanzado, y Optimizando. La siguiente figura muestra esta metodología.

**Figura 2. Modelo de evaluación del IGSM, según tipo de servicios.**



Fuente: Informe Nro. DFOE-LOC-SGP-00003-2021, 7 de octubre 2021 (Índice de Gestión de servicios Municipales)

Con el propósito de contar con una base que permita la comparación entre municipalidades con características similares, la CGR agrupó las 82 municipalidades en 4 grandes grupos (A, B, C y D) para lo cual utilizó los 4 criterios: Monto del presupuesto, valor del Índice de desarrollo humano local (IDHc); cantidad de kilómetros cuadrados del territorio y la cantidad de unidades habitacionales.

Con esta división, la municipalidad de Bagaces está ubicada en el grupo D junto con otras municipalidades de la región como Hojancha, Guatuso y Upala, entre otras.

**Figura 3. Agrupación de municipalidades de país, según grupos comparativos de la metodología del IGSM de la Contraloría General de la República.**

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
ALAJUELA	ABANGARES	ALAJUELITA	ACOSTA
BELEN	BARVA	ALVARADO	ATENAS
CARRILLO GUANACASTE	ESPARZA	ASERRI	BAGACES
CARTAGO	GARABITO	CAÑAS	BUENOS AIRES
CURRIDABAT	GRECIA	CORREDORES	COTO BRUS
DESAMPARADOS	LIBERIA	DOTA	GUATUSO
ESCAZU	MORA	EL GUARCO	HOJANCHA
GOICOECHEA	OREAMUNO	FLORES	JIMENEZ
HEREDIA	OROTINA	GOLFITO	LEON CORTES
LA UNION	PARAISO	GUACIMO	LOS CHILES
LIMON	POCOCI	LA CRUZ	MONTES DE ORO
MONTES DE OCA	QUEPOS	MATINA	NANDAYURE
MORAVIA	SAN PABLO DE HEREDIA	NARANJO	OSA
PEREZ ZELEDON	SAN RAFAEL DE HEREDIA	NICOYA	PURISCAL
PUNTARENAS	SAN RAMON	PALMARES	RIO CUARTO
SAN CARLOS	SANTA BARBARA DE HEREDIA	PARRITA	SAN MATEO
SAN JOSE	TALAMANCA	POAS	SARAPIQUI
SANTA ANA	TILARAN	SAN ISIDRO DE HEREDIA	SIQUIRRES
SANTA CRUZ	TURRUBARES	VALVERDE VEGA	TARRAZU
SANTO DOMINGO DE HEREDIA	VASQUEZ DE CORONADO	ZARCERO	TIBAS
			TURRIALBA
			UPALA

Fuente: Informe Nro. DFOE-LOC-SGP-00003-2021, 7 de octubre 2021 (Índice de Gestión de servicios Municipales)

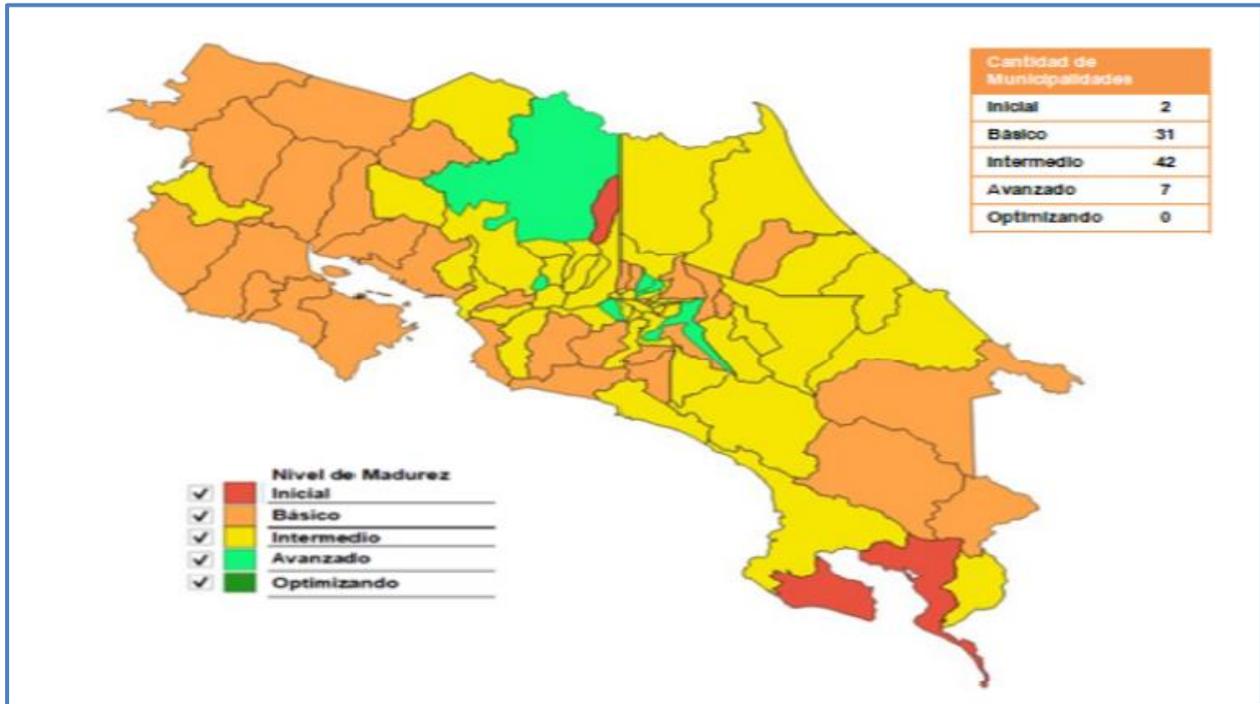
Los resultados de la aplicación de este primer Índice de gestión de los servicios municipales (IGSM), muestran que, de la totalidad de los 82 gobiernos locales, solamente 7 (8,5%) obtuvieron un modelo de madurez “avanzado”, 42 municipalidades (51,2%) obtienen un modelo de madurez “intermedio”, mientras que, con un modelo de madurez “básico”, se encuentran 31 para un 37,8%. Solamente 2 municipalidades obtuvieron un modelo de madurez “inicial”.

Con base en los resultados obtenidos es claro que existen grandes desafíos para la totalidad de los 82 gobiernos locales. Entre los mayores retos a los que se enfrentan las municipalidades se pueden mencionar los siguientes:

- Desarrollo de reglamentación interna.
- El establecimiento de estrategias para la recolección y tratamiento de los residuos.
- La elaboración de “Planes Reguladores”
- La atención de la red de alcantarillado pluvial

A continuación, se muestra un mapa de Costa Rica con una distribución por colores, donde se identifican todas las municipalidades y el modelo de madurez alcanzado. Cabe señalar que la mayor parte de las municipalidades de la provincia de Guanacaste, alcanzaron un modelo de madurez “básico” en cuanto a la gestión de los servicios públicos.

**Figura 4. Distribución geográfica por cantón según el nivel de madurez del IGSM**  
**Fecha de corte: 12 de marzo, 2021**



Fuente: Informe Nro. DFOE-LOC-SGP-00003-2021, 7 de octubre 2021 (Índice de Gestión de servicios Municipales)

La municipalidad de Bagaces se ubica en el modelo de madurez “Básico”. Esto significa que el gobierno local ha logrado cumplir entre el 31% y el 55% de los indicadores contemplados en el nuevo IGSM, esto debido a la falta de reglamentación y evaluación de los servicios, la actualización de “tasas” entre los indicadores más críticos. Otro factor que influye en la evaluación alcanzada es la ausencia de servicios diversificados en Bagaces, tales como seguridad y vigilancia en las comunidades y la posibilidad de suministrar agua potable.

Existe una gran oportunidad de crecimiento para la Municipalidad de Bagaces y, es precisamente en este sentido, donde este PEM 2022 a 2026 podría convertirse en una herramienta de mejora integral de la institución, en la medida en que cada instancia propone y se compromete a ejecutar acciones estratégicas que cambiarán la situación de forma profunda.

### **3.3.1 Estructura organizativa actual de la municipalidad**

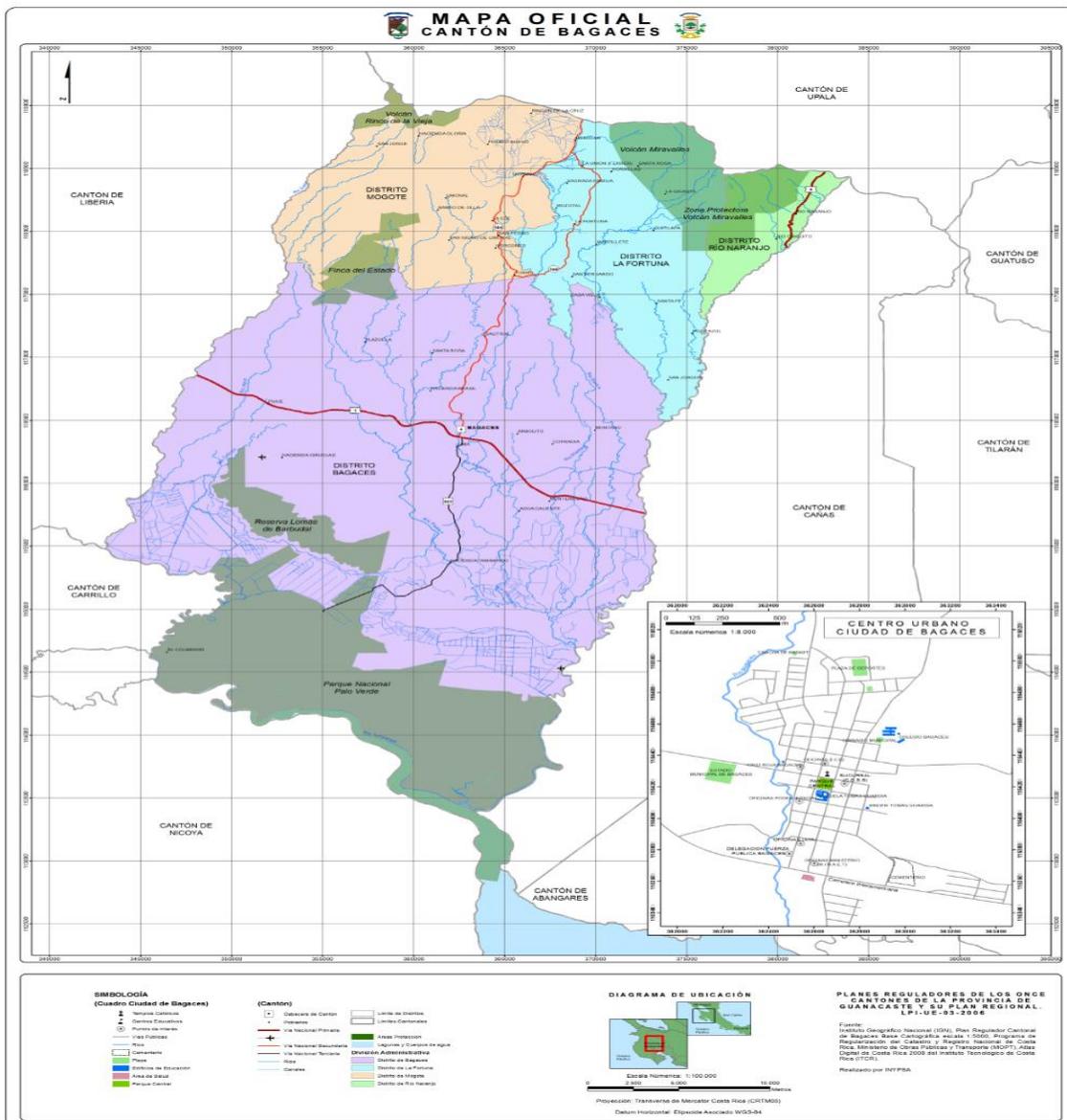
Bagaces es el cuarto cantón de la provincia de Guanacaste y su cabecera es Bagaces. Tiene una extensión de 1.273,49 Kilómetros cuadrados, siendo del cantón número 18 del país por su extensión. Está formado por cuatro distritos, Bagaces el de mayor tamaño y población, seguido de Mogote, Fortuna y Rio Naranjo.

La Constitución Política del 30 de noviembre de 1848, en el artículo 8º, estableció por primera vez las denominaciones de provincia, cantón y distrito parroquial.

De conformidad con la anterior disposición, en ley No 36 del 7 de diciembre del mismo año, en el artículo 9°, se creó Bagaces como cantón número cuatro de la provincia Guanacaste, junto con Cañas, con dos distritos parroquiales, siendo, por lo tanto, uno de los más antiguos de la República (www.wikipedia.org)

El cantón se ubica en las llanuras guanacastecas, entre las coordenadas 10°30'38" latitud norte y 85° 14'22" longitud oeste. Sus límites están determinados por la presencia de elementos naturales como la confluencia de los ríos tempisque y Bebedero al sur, la naciente del río Salto en el norte, el Volcán Rincón de la Vieja al noroeste, el Volcán Miravalles al noreste, y el río Tempisque y Parque Nacional Palo Verde al sur.

**Figura 5. Mapa de la división político-administrativa del cantón de Bagaces**



El cantón limita al norte con Upala, al Sur con Nicoya, al Este con Cañas y al Oeste con Liberia, Carrillo y Santa Cruz, no cuenta con área marítima terrestre y su salida al mar es únicamente a través del Río Tempisque y se extiende desde los 5 metros sobre el nivel del mar, en la parte más baja, hasta los 2028 m.s.n.m en la cima del Volcán Miravalles.

### **3.3.2 Descripción de la organización municipal**

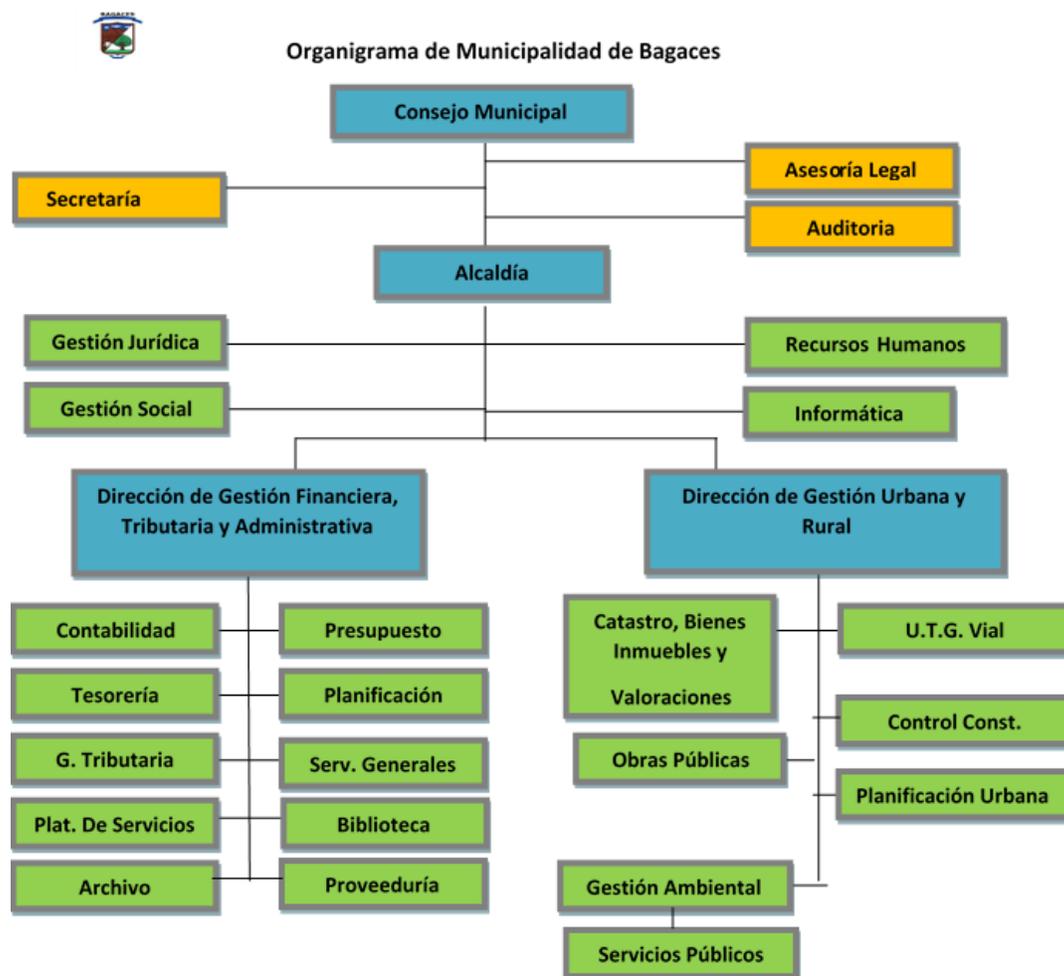
El siguiente organigrama presenta la estructura operativa y funcional de la Municipalidad de Bagaces, vigente al año 2021. Muestra en primera instancia el nivel político, formado por el Concejo y sus órganos de apoyo, luego el nivel de asesoría donde destacan las instancias que brindan asesoría a la Alcaldía y por último el nivel ejecutivo, liderado por la Alcaldía y conformado por dos direcciones:

- Dirección Administrativa Financiera
- Dirección de Gestión Urbano/Rural

El personal de la institución, a octubre del 2021, estaba constituido por 92 personas, distribuidas en las instancias de dirección y ejecución, según se aprecia en el organigrama, de los cuales 44 ocupan puestos administrativos y 48 operativos

Desde el punto de vista de género, la composición muestra a 56 hombres y 36 mujeres, la mayoría de estas últimas se ubican en puestos administrativos, con un mayor grado de calificación.

**Figura 6. Organigrama de la Municipalidad de Bagaces.**



Fuente: Municipalidad de Bagaces, Recursos Humanos, octubre 2021.

### 3.3.3 Funciones municipales

La forma organizativa y funcional de la Municipalidad de Bagaces se evidencia en el organigrama, la cual se ha estructurado poco a poco para atender de la forma más eficiente las funciones municipales que demanda la ley y prestar los servicios requeridos por la ciudadanía.

Las principales funciones de la Municipalidad de Bagaces son:

- Administrar y prestar los servicios públicos municipales en el Cantón de Bagaces; así como aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, y proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- Fomentar la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno Local.

Estas funciones de la municipalidad se expresan en la ejecución y administración de servicios diversos como: Limpieza de vías, recolección de desechos, permiso de movimientos de tierra, uso de suelo, permisos de construcción, visado municipal, otorgamiento de patentes, declaración de bienes inmuebles, exoneraciones, inspecciones, denuncias, entre otros El listado completo de estos servicios es el siguiente:

***Cuadro 15 Servicios brindados por la Municipalidad de Bagaces***

Recolección y Disposición de Residuos Sólidos Ordinarios.
Recepción, Acopio y Valoración de Residuos de Envases de Agroquímicos (Convenio Fundación Campo Limpio)
Aseo de Vías y Mantenimiento de Zonas Verdes, Parques y Lotes.
Cementerio Municipal
Campañas de Recolección de Residuos No Tradicionales
Visado Municipal de Planos Catastrados y Fraccionamientos
Permiso de Construcción
Permiso de Construcción, Urbanizaciones y Propiedad en Condominio
Trámites del departamento de Bienes Inmuebles
Declaración de Bienes Inmuebles
Trámites del departamento de Ingeniería
Trámites del cementerio Municipal
Trámites de Patentes
Solicitudes de Patentes Nuevas y Solicitud de Traslado de Patente
Solicitud de Traspaso de Patente y Cambio de Nombre y/o Razón Social
Certificación de Uso de Suelo
Pago de impuestos y servicio
Visto Bueno de Catastro
Desfogues Pluviales
Cursos de manualidades, computación y otros
Ventanilla del programa Puente al Desarrollo
Servicio de internet inalámbricos en el Parque Central
Centros Comunitarios Inteligentes
Terminal de buses

Fuente: Informe interno y entrevistas a funcionarios, 2021 y página web municipal: [www.bagaces.go.cr](http://www.bagaces.go.cr)

El detalle de servicios brindados por la municipalidad evidencia una amplia gama, que van desde los tradicionales como la recolección de residuos y administración del cementerio, hasta la ventanilla del programa Puente al Desarrollo, los servicios de internet inalámbricos en el Parque Central o los centros comunitarios inteligentes.

### 3.3.4 Planes municipales existentes y su vigencia

*Cuadro 16. Síntesis de planes municipales existentes, a octubre 2021*

Instrumento	Período	Resumen
Plan de Desarrollo Humano Cantonal de Bagaces (PDHC)	2017 a 2026	<p>Es un plan elaborado en forma participativa con la ciudadanía, las instituciones públicas y los actores sociales relevantes. Aborda un diagnóstico de la situación actual de los 5 distritos y la construcción de una visión de futuro mejor.</p> <p>Identifica y planea propuestas de estrategias para el Desarrollo de Bagaces, organizadas en los siguientes ejes estratégicos, con objetivos y proyectos detallados para cada uno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo Económico sostenible</li> <li>○ Desarrollo social cultural</li> <li>○ Seguridad Humana</li> <li>○ Educación</li> <li>○ Servicios públicos</li> <li>○ Gestión Ambiental, ordenamiento territorial y gestión del riesgo</li> <li>○ Infraestructura</li> </ul>
Plan Estratégico Municipal de Bagaces	2017 a 2021	<p>Es un instrumento de planificación institucional de la municipalidad, que define el estado de situación interna y propone una visión de futuro alcanzable. Para llegar a esa visión de futuro se diseñan propuestas estratégicas, organizadas en áreas:</p> <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> <p>Para cada área se definen los objetivos estratégicos, las líneas de acción y los instrumentos de seguimiento y evaluación a 5 años. Incluye un plan de Coordinación Interinstitucional Municipal.</p>
Plan de Gestión integral de Residuos de Bagaces	2017 a 2021	<p>Consiste en un plan estratégico para facilitar la gestión integral de los residuos sólidos en el Cantón, con participación de la Municipalidad, y las instituciones involucradas, como el Ministerio de Salud o el MINAE entre otras, enfocándose en el fortalecimiento municipal para llevar a cabo sus labores de este tipo.</p> <p>Abarca 7 objetivos específicos enfocados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Educar para la gestión de los residuos</li> <li>○ Estrategias para la recuperación, valoración y acopio</li> <li>○ Mejorar la recolección de residuos</li> <li>○ Estrategia para la gestión de residuos</li> <li>○ Programa de gestión ambiental y salud</li> <li>○ Gestionar los residuos orgánicos</li> <li>○ Establecer políticas para el carbono neutralidad</li> </ul>

		En Mayo del 2021 se realizó una actualización de este Plan, con un horizonte a 5 años, el cual incluye novedades como el Plan “Bagaces Juega Limpio”
Plan de Gobierno, cantón de Bagaces	2020 a 2024	Es el plan de Gobierno de la Alcaldía, el cual está dividido en 9 áreas estratégicas como Gestión Municipal Interna, Gestión Ambiental y ordenamiento Territorial e Infraestructura Pública entre otras. En cada área estratégica, el plan define de forma general algunas acciones, incluyendo procesos y procedimientos internos, capacitación del personal, una lista de infraestructuras municipales y propuestas de sistemas informáticos, catastrales, de rendición de cuentas y coordinación con otras instituciones.
Plan de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal, Cantón de Bagaces	2017 a 2021	Al momento de la evaluación, este plan todavía estaba vigente y se estaban realizando actividades para actualizarlo, por cinco años más. Es un documento amplio, de alto rigor técnico, elaborado en coordinación y apoyo de instituciones como el MOPT, UNA, UCR, GIZ. El plan inicia analizando los aspectos legales vinculantes, y el alineamiento con el plan vial nacional, para luego enfocarse en el Cantón. Realiza un diagnóstico del estado de la red vial cantonal, para luego desarrollar las propuestas para los siguientes 5 años, incluyendo los criterios de priorización, y los mecanismos para el seguimiento y evaluación.
Plan de Cultura del Cantón de Bagaces	2021 al 2025	Es un plan que tiene como objetivo general, impulsar la promoción de los derechos culturales de Bagaces. Realiza un análisis de marco de referencia y un diagnóstico del tema cultural a nivel local, en cada distrito, para luego desarrollar un plan de acción en tres ejes de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Educación y Cultura</li> <li>○ Economía Creativa Cultural</li> <li>○ Dinamización de la cultura</li> </ul>

El análisis de los instrumentos de planificación de la municipalidad de Bagaces evidencia el uso de instrumentos de tipo cantonal (plan de Desarrollo Humano local), de tipo institucional global (plan Estratégico Municipal) y planes concretos por unidades operativas (Plan vial, de cultura y otros). Todos ellos tienen un alcance de mediano plazo, a cinco años, excepto el plan de desarrollo humano que es a 10 años.

Estos instrumentos de planeación se unen a los planes operativos anuales y los presupuestos ordinarios y extraordinarios de cada año, lo cual significa un avance significativo en términos de organización del trabajo a corto, mediano y largo plazo.

### 3.3.5 Ejecución presupuestaria de la municipalidad de Bagaces

Para los últimos cuatros de gestión de la municipalidad de Bagaces se han construido indicadores financieros que permiten evidenciar la situación financiera actual y su evolución reciente. El siguiente cuadro y gráfico muestran esta situación.

**Cuadro 18. Principales indicadores de gestión presupuestaria, municipalidad de Bagaces, año 2017 a 2020, en colones corrientes y porcentajes.**

Indicador	Ejecución presupuestaria			
	2017	2018	2019	2020
Ingreso total recaudado	<b>3.397.726.649</b>	<b>3.796.703.971</b>	<b>4.005.997.407</b>	<b>3.233.392.796</b>
Ingreso recaudado/ingreso presupuestado	109%	106%	98%	95%
Ingresos propios */ingresos recaudados	64,3%	55,4%	58,1%	60,9%
Ingresos totales/habitantes del cantón (censo 2011 proyectado)	147.426	162.121	168.503	132.007
Gasto total	<b>2.654.614.666</b>	<b>2.978.334.915</b>	<b>3.455.763.614</b>	<b>2.596.763847.545</b>
Egresos ejecutados/egresos presupuestados	85,2%	83,2%	84,3%	76,1%
Gastos de administración/egresos ejecutados**	41,1%	46,2%	40,6%	64,0%
Gastos servicios comunitarios/egresos ejecutados	12,6%	16,6%	16,3%	23,1%
Gastos servicios comunitarios/habitantes del cantón	14.485	21.078	23.745	24.440
Monto total morosidad/monto total puesto al cobro	44%	50%	53%	59%

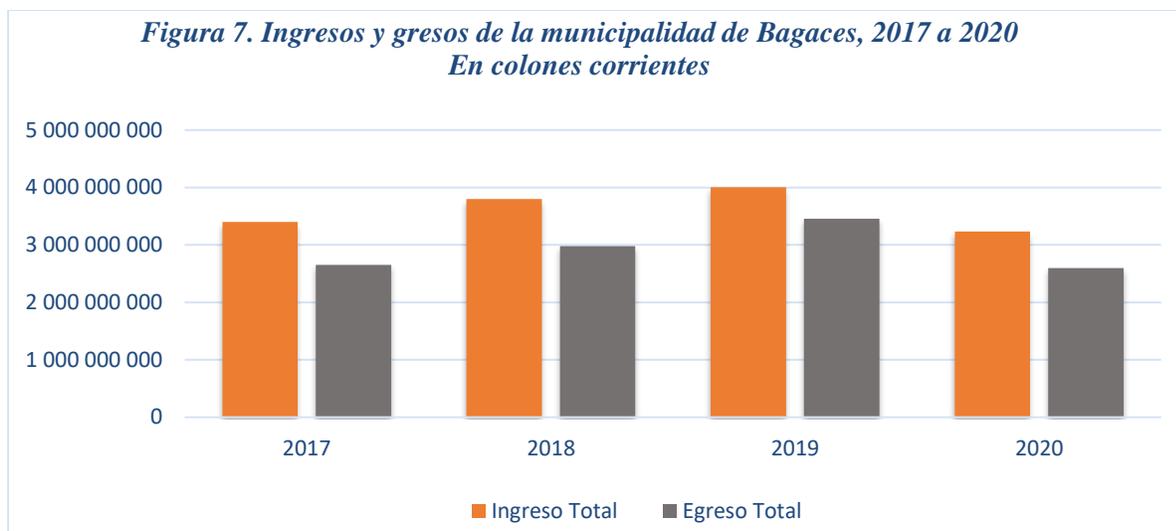
Fuente: Elaboración propia con base en los presupuestos municipales del 2017 al 2020

\*Los ingresos propios toman en cuenta el superávit del período anterior.

\*\* Los gastos de administración toman en cuenta las remuneraciones y los servicios institucionales.

El análisis del comportamiento de los ingresos recaudados totales y el gasto total permiten ver un crecimiento de ambos los tres primeros años, pero con una profunda caída en el año 2020. Esta inestabilidad está asociada con la pandemia del Covid 19.

Los indicadores permiten analizar los ingresos y los gastos con respecto a otras variables que inciden en ellos, como la cantidad de población o la morosidad, así como el cruce de variables entre lo presupuestado y lo ejecutado, o bien entre lo gastado en servicios contra el total de egresos. Estos son indicadores de eficiencia en la gestión interna municipal.



Fuente: elaboración propia con base en los presupuestos municipales del 2017 al 2020.

El análisis de la gestión presupuestaria de los últimos 4 años evidencia lo siguiente:

- Entre 2017 y 2020 los ingresos aumentaron los tres primeros años de forma consistente pero luego disminuyeron drásticamente el último año, con una caída superior a los 700 millones de colones.
- En ese lapso los gastos se comportaron de forma similar, crecieron al inicio y decayeron el último año en más de 700 millones.
- La recaudación por ciudadano muestra una tendencia decreciente todos los años del período analizado, lo cual debe ser motivo de revisión a lo interno de la municipalidad.
- Proporcionalmente los gastos administrativos, con respecto a los egresos ejecutados, muestran una tendencia creciente, y llegaron a un 64% en el año 2020. Esta situación también debe analizarse con detenimiento.
- La morosidad, como porcentaje del monto total puesto al cobro también viene creciendo en este período. Aumentó 15% en los últimos 4 años, lo cual también debe revisarse con sumo cuidado.

Los indicadores de gestión municipal evidencian un deterioro paulatino en la gestión presupuestaria, con relación a otras variables internas, con respecto a la prestación de los servicios y a la eficiencia (gestión de cobro, morosidad, proporcionalidad en el gasto). A partir de esta situación, el PEM 22- 26 debe convertirse en un instrumento para trazar una línea de acción de mediano plazo, que permita resolver estas falencias internas.

### 3.4 Síntesis de la situación actual y propuestas por áreas estratégicas

#### 3.4.1 Área estratégica de desarrollo institucional municipal: síntesis de la situación actual de los ingresos y propuestas

*Cuadro 17 Síntesis sobre situación actual y propuestas para los ingresos municipales*

TEMA	SINTESIS DE SITUACIÓN ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
Recaudación tributaria	<p>Actualmente se cuenta con 15.487 fincas registradas, con valores desactualizados. Pese a que en forma general el mapa catastral se encuentra actualizado, se continúa con su revisión.</p> <p>Declaración tributaria presenta un 40% actualizado y 60% omisos.</p> <p>La morosidad promedio del 2018 al 2020 del 55%</p> <p>Desde el año 1998 se viene arrastrando un alto porcentaje de morosidad y una de las principales razones es la falta de un departamento de cobro.</p> <p>En materia de inspección municipal la capacidad es muy limitada si se toma en cuenta la dimensión del cantón. Solamente se cuenta con 1 inspector para patentes y 1 inspector para inspección de construcciones.</p>	<p>Continuar con el proceso de actualización de información “geoespacial” municipal para elaboración del mapa catastral de Bagaces en 2022.</p> <p>Creación de reglamentos para el cobro de cánones como, telecomunicaciones, concesiones mineras y de explotación al 2024.</p> <p>Ley de patentes actualizada para el 2022</p> <p>Creación de una unidad de cobro administrativo y judicial al 2026.</p> <p>Creación de un reglamento de “incobrables” al 2022.</p>
Transferencias	<p>Se reciben transferencias de la ley 8114, ley 9156, impuesto al cemento, programa “persona joven, aportes del IFAM y las partidas específicas y fondos solidarios. Estas transferencias se reciben en forma oportuna</p> <p>La tramitología se rige por la Ley de Contratación Administrativa.</p>	
Ingresos propios	<p>Los ingresos propios de la municipalidad por servicios básicos tales como:</p> <p>Limpieza de vía pública, Recolección de basura, Uso de terminal de buses, y otros. Recolección de basura se brinda en un 70% del cantón.</p> <p>Otros ingresos son: Impuesto de bienes inmuebles, Impuesto de construcción y multas, patentes comerciales y licencias de licor.</p>	<p>Ampliar la cobertura de los servicios que actualmente se brindan solamente en el distrito primero a los otros 3 distritos en forma escalonada a partir del 2022.</p> <p>Incentivar el comercio, la inversión y las fuentes de empleo en 2022.</p>
Tarifas de servicios	<p>Actualmente la municipalidad no es excedentaria en los costos de su servicio ya que los estudios tarifarios se realizan en base a los costos efectivos de cada programa.</p> <p>Para el año 2020 y 2021 se presentó al Consejo Municipal nuevo estudio tarifario el cual no ha sido aprobado</p>	<p>Continuar realizando los estudios tarifarios en forma anual para ser presentados oportunamente al Consejo Municipal 2022-2026.</p>
Patentes	<p>Actualmente existen 715 patentes de las cuales 355 se encuentran con atraso de pago</p>	<p>Creación de una unidad de patentes y 1 inspector adicional al 2026</p>

Fuente: elaboración propia con base en entrevista a la directora Financiera Tributaria Administrativa.

### 3.4.2 Área estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Síntesis de la situación actual de los egresos y propuestas

*Cuadro 20 Síntesis sobre situación actual y propuestas en materia de egresos*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Condiciones generales de los egresos:</b>            La municipalidad conoce y aplica las reformas a la ley de Contratación Administrativa. La tramitología de los recursos se rige por la Ley de Contratación Administrativa.</p> <p>Se utilizan técnicas y controles contables, pero no son adecuados, no hay contabilidad por partida doble, según NICSP.</p> <p>Debido a la falta de una adecuada planificación de los proyectos, actualmente la municipalidad presenta una situación de superávit.</p> <p>El Concejo Municipal, la Alcaldía y la Dirección Administrativa Financiera pueden autorizar los gastos municipales, utilizando la normativa del código municipal.</p> <p>Los recursos de la Ley 8114 son analizados en forma previa por la Junta Vial Cantonal.</p> <p>En el presupuesto extraordinario 02-2021 se incluyó lo que indica la Ley con respecto al 3% del superávit para la atención de emergencias cantonales.</p> <p>Actualmente no se financia actividades del Comité Municipal de Emergencia. El Comité se activa sólo por alguna emergencia o catástrofe natural.</p>	<p>Adopción del SICOP para la tramitología de contrataciones administrativas a partir del 2022.</p> <p>Mejorar la planificación institucional y los procesos de formulación de proyectos comunales, optimizando la ejecución de cada proyecto desde el inicio de cada periodo a partir del 2022.</p> <p>Nombrar una Comisión para análisis de egresos especiales en el 2022.</p> <p>Fomentar actividades en forma permanente para el Comité de Emergencia a partir del 2022.</p>
<p><b>Partidas Específicas:</b>            Pese a que no se han girado partidas específicas, el trámite continúa siendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. El monto asignado por Gobierno se distribuye por distritos, ii) Los Concejos de distrito formulan proyectos y los presentan a la Alcaldía, iii) Los proyectos se aprueban y se entregan a Presupuesto, iv) Contraloría aprueba. v) Municipalidad ejecuta en coordinación con las comunidades.</li> </ul> <p>El impacto de estos proyectos en el desarrollo comunal no se ha evaluado, pero se cuentan con mejores infraestructuras para servicios comunales, pidiendo a los concejos distritales presentar las propuestas con mayor beneficio para sus comunidades.</p>	<p>Capacitar a los grupos comunales y los Concejos de distrito en la formulación de proyectos y lograr su involucramiento en la gestión a partir del 2022.</p>

Fuente: elaboración propia con base en entrevista a la encargada de Gestión Presupuestaria.

### 3.4.3 Área estratégica de Desarrollo Institucional Municipal: Otros temas relevantes

*Cuadro 18 Síntesis sobre situación actual y propuestas en otros temas relevantes*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS								
<p><b>Sistema de Presupuestación</b> La Formulación presupuestaria se basa en marco regulador y las normas técnicas de presupuestos públicos de periodo correspondiente.</p> <p>El presupuesto municipal se elabora entre la Alcaldía, las Direcciones Financiera y de Desarrollo Urbano; jefaturas, coordinaciones y encargada de presupuesto.</p> <p>Actualmente las autoridades municipales, los Concejos de Distrito participan en cierta parte de la formulación del presupuesto. Para el año 2020 y 2021 a valoración de la CGR sobre presupuestos son positivas (transparentes y sin confusión).</p> <p>No existen acciones ni análisis en lo que respecta a la reducción de riesgos o desastres que permita identificar las posibles inversiones a realizar.</p>	<p>Continuar siempre con la aplicación de la normativa vigente 2022-2026</p> <p>Lograr a partir del 2022 un mayor involucramiento en la elaboración del presupuesto incluyendo entre otros: Contar un Planificador, crear un Plan de Desarrollo, incluir en el PCDHL y el PEM las expectativas ciudadanas y hacer más participes a los ciudadanos.</p> <p>Abrir la participación de Concejo Municipal y de Distrito en la formulación y dar seguimiento.</p> <p>Elaborar los diagnósticos de análisis de vulnerabilidad y Capacidad y así de esta forma incluir en el presupuesto, partidas apegados a los requerimientos de la CGR en el 2022.</p>								
<p><b>Gestión de cobro</b> No existe una estructura formal de gestión de cobro y consecuentemente la capacidad es muy limitada. Entre el periodo del 2017 al 2020 los índices de morosidad fueron los siguientes:</p> <table data-bbox="199 1373 341 1507"> <tr><td>2017</td><td>44%</td></tr> <tr><td>2018</td><td>50%</td></tr> <tr><td>2019</td><td>53%</td></tr> <tr><td>2020</td><td>59%</td></tr> </table>	2017	44%	2018	50%	2019	53%	2020	59%	<p>Creación de una unidad de cobro administrativo y judicial al 2026.</p>
2017	44%								
2018	50%								
2019	53%								
2020	59%								
<p><b>Capacidad de ejecución presupuestaria</b> La ejecución presupuestaria de la municipalidad de Bagaces, durante los últimos tres años es la siguiente:</p> <table data-bbox="199 1619 381 1724"> <tr><td>2018</td><td>83.16%</td></tr> <tr><td>2019</td><td>84.25%</td></tr> <tr><td>2020</td><td>76.10%</td></tr> </table>	2018	83.16%	2019	84.25%	2020	76.10%	<p>Crear una unidad ejecutora de proyectos en 2023.</p> <p>Capacitar al recurso humano en Planificación y Gestión en 2022.</p>		
2018	83.16%								
2019	84.25%								
2020	76.10%								
<p><b>Adquisición de bienes y servicios</b> La planificación de las compras se rige por lo establecido en el Plan Anual Operativo. No hay planes de mediano y largo plazo.</p>	<p>Poner en marcha el sistema DECSIS, que incluye compras, a partir del 2022</p>								

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>El sistema de compras no está automatizado, se rige por las órdenes de compra.</p> <p>La organización no se adecua a la complejidad de los procesos de adquisición ya que a menudo se trabaja sin planificación. Existe descoordinación entre las instancias ligadas a la planificación, presupuestación y adquisiciones.</p> <p>Actualmente todos los procesos de adquisición se están trasladando a SICOP, lo cual es complejo, no se cuenta con el personal formado ni las facilidades.</p> <p>El procedimiento para la adquisición de bienes y servicios es:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Formulación del proyecto</li> <li>Buscar presupuesto y su aprobación</li> <li>Publicación de la licitación (en SICOP)</li> <li>Revisión de ofertas y adjudicación</li> <li>Refrendo</li> <li>Orden de inicio de la obra</li> </ol> <p>No existe un reglamento de Proveeduría propio, se rige por la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento.</p>	<p>Remodelar la bodega grande del plantel, en 2024.</p> <p>Incluir las variaciones presupuestaria y adquisiciones en la planificación global, a partir del 2022.</p> <p>Mejorar la coordinación interna y fortalecer la planificación institucional con relación al proceso de adquisiciones, a partir del 2023</p>
<p><b>Capacidades técnicas para licitaciones</b></p> <p>Existen limitaciones técnicas en la elaboración de los proyectos, no hay opciones de capacitación, excepto la CGR, ni existe un plan interno de capacitación.</p> <p>El manejo de las licitaciones está a cargo de proveeduría, formada por un proveedor, una asistente y un encargado de bodega. Los carteles los formulan la parte técnica de las unidades.</p>	<p>Organizar capacitaciones generales sobre planificación, cronograma de compras y especificaciones técnicas, a los demás departamentos y procesos, que elaboran los proyectos de adquisiciones, a partir del 2022</p>
<p><b>Condiciones organizativas de la contratación administrativa</b></p> <p>No es adecuada la Unidad y la Estructura, se cuenta con poco personal y falta capacitación.</p>	<p>Reclasificar puesto de asistente administrativo a una categoría superior en 2023.</p> <p>Manual general del proceso de contratación, elaborado al 2023</p>
<p><b>Formulación y ejecución de proyectos municipales</b></p> <p>La selección y priorización de proyecto grandes es asumida por una Comisión, formada por topógrafo, gestor ambiental, encargado de permisos de construcción y la dirección de gestión urbano rural. Estos proyectos son institucionales y privados (condominios).</p> <p>Actualmente la UNGL está reorganizando la estructura interna y propone un gestor de proyectos</p>	<p>Desarrollar un plan de priorización de proyectos en 2022.</p> <p>Para el año 2022, se propone desarrollar una matriz de seguimiento y evaluación de proyectos de corto, mediano y largo plazo.</p>

<b>SINTESIS DE SITUACION ACTUAL</b>	<b>SINTESIS DE PROPUESTAS</b>
<p>El seguimiento de los proyectos los realiza la Dirección de Gestión Urbano Rural, igual que las evaluaciones, las cuales se enfocan en el presupuesto.</p>	
<p><b>Condiciones técnico-administrativas de la gestión de proyectos</b>            No existe una unidad especializada en proyectos. Estos son pequeños, de corto plazo, excepto los caminos.            El proceso implica que la Alcaldesa escoge el proyecto, la DGUR formula un perfil, los estudios especializados se realizan mediante alianzas.</p>	<p>Creación de la unidad de planificación con una plaza de planificador y una unidad de Gestión de proyecto, entre 2023 y 2026</p>
<p><b>Recursos humanos para la gestión de proyectos</b>            No existen el recurso humano idóneo ni la oferta de capacitación adecuada para cumplir con los requerimientos de los proyectos.</p>	<p>Contratar un gestor de proyectos entre 2023 y 2026.</p>
<p><b>Planificación y organización en la gestión del recurso humano</b>            En el Reglamento Autónomo está definido la normativa disciplinaria para algunos casos y la aplicación de normativas adicionales como código municipal y código de trabajo.</p> <p>Se cuenta con una estructura en la cual está el Concejo, Alcaldía y los procesos de Staff de esta (Gestión Jurídica, Gestión Social, Recursos Humanos, Tecnologías de Información. Además, cuenta con 2 direcciones y cada una se divide en coordinaciones.</p> <p>La municipalidad cuenta con 92 funcionarios, de estos 56 son hombres ubicados en lo operativo y 36 mujeres, principalmente administrativas.</p>	<p>Actualización del Reglamento Autónomo y publicaciones del mismo al 2023</p> <p>Elaboración de Manuales de Procedimientos al 2023.</p> <p>Reestructuración de la Dirección Financiera Tributaria y Administrativa para su fortalecimiento al 2023.</p>
<p><b>Seguridad Laboral</b>            No existe formalmente una Comisión de emergencias, sin embargo, los funcionarios si conocen los protocolos para estos casos.</p> <p>Pese a que se realizó un Plan Institucional para el Manejo de Emergencias, este no fue oficializado. Actualmente solo el “plantel” cuenta con un plan actualizado.</p> <p>Se cuenta con un plan de Salud Ocupacional, sin embargo, se debe garantizar que e mismo llegue a todos los funcionarios.</p>	<p>Creación de una Comisión formal y garantizar los procesos de capacitación necesaria en el 2022.</p> <p>Creación de una Brigada Interinstitucional de Emergencias al 2023</p> <p>Establecimiento de la oficina de salud ocupacional de acuerdo a la legislación en el 2022.</p>
<p><b>Condiciones de desarrollo del recurso humano</b>            A la fecha, no existe una planificación interna para el desarrollo del recurso humano.</p> <p>Existe mucha carencia de relación entre la planificación institucional y el fortalecimiento del RH.</p> <p>La contratación de personas se realiza mediante concursos internos o externos si no se llena la vacante. El proceso exige la aplicación de pruebas y entrevistas para elegir ternas. Luego se envía a la alcaldía</p>	<p>Elaboración de un Plan para el Desarrollo del Recurso Humano al 2023.</p> <p>Contar con una plaza de “Planificador” para la implementación de programas que garanticen esta relación entre el 2023 y 2026.</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>con información de referencia y esta escoge. Además, se realizan contrataciones de suplencias y jornales ocasionales para proyectos específicos.</p> <p>Existe un sistema de evaluación de desempeño mediante un formulario para cada clasificación de puesto.</p> <p>Actualmente la municipalidad utiliza el sistema salarial del percentil 25, de acuerdo con la escala nacional de la Unión de Gobiernos Locales y para el año 2022 se tiene previsto la aplicación del percentil 30.</p> <p>Los funcionarios se contratan de acuerdo con perfiles predeterminados, lo que garantiza coherencia con sus funciones.</p> <p>El personal administrativo y los profesionales cuentan con conocimientos en TIC.</p>	<p>Creación de un “banco de oferentes” para una mayor agilización de contrataciones para el 2022</p> <p>Dar seguimiento al estudio realizado por la UNGL sobre los perfiles de funcionarios municipales a partir del 2022.</p> <p>Implementar un sistema de evaluación del desempeño en el 2022.</p>
<p><b>Coordinación interinstitucional</b></p> <p>El actual CCCI se retomó y activó en 2020, después de 3 años de inactividad. Actualmente participan 16 instituciones, se reúnen una vez al mes y cuentan con una agenda que aborda con prioridad el tema de reactivación económica (post Covid 19), y proyectos como el embalse, seguridad ciudadana y turismo.</p>	<p>Elaborar un plan de trabajo del CCCI de común acuerdo y con visión de mediano y largo plazo, en 2023.</p> <p>Vincular el plan de trabajo del CCCI con los planes internos de la municipalidad y de las áreas y procesos de trabajo.</p>
<p><b>Coordinación intermunicipal.</b></p> <p>La municipalidad de Bagaces forma parte de organismos intermunicipales como FEMUGUA, UNGL y ANAE. La participación ha sido activa, con temas de reestructuración municipal y alianza entre municipalidades de Guanacaste.</p> <p>Se desconoce sobre la red de conectividad intermunicipal.</p>	
<p><b>Infraestructura municipal (Interconectividad)</b></p> <p>En el tema de interconectividad, existen 65 estaciones de trabajo, con computadora y acceso a internet y correo electrónico. Los softwares cuentan con licencias.</p> <p>La municipalidad carecer de herramientas tecnológicas, como programas, aplicaciones e instrumentos que impiden realizar el trabajo de forma más eficiente e integrada.</p> <p>Actualmente el software de Ingresos está listo, falta el de Egresos.</p> <p>En TIC existen 2 personas capacitadas con grado de Ingeniero en Sistemas, y diplomado en tecnologías de la información.</p> <p>La red eléctrica, de cableado estructurado y de datos que brinda soporte a la red de interconectividad está certificada.</p>	<p>En 2024 se espera contar con el 100% de los trámites en línea</p> <p>Creación de un Sitio Web Transaccional en 2023 y 2025.</p> <p>Diseño de una Plataforma de Comercio Electrónico entre 23 y 25.</p> <p>Crear una Plataforma de Datos Espaciales que integre la Base de Datos Registral con la Base Catastral como herramienta de OT (Ordenamiento Territorial) y Gestión Tributaria, entre 2023 y 2025.</p> <p>Se integrará la parte de Egresos en el 2022.</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
	<p>Creación de una Plataforma e Infraestructura de Análisis y Visualización de Datos al 2025.</p> <p>Implementación del Marco de Gestión de TI al 2025.</p> <p>Implementación de hardware, software, servicios y TIC requeridos y propuestos para la gestión, seguridad e innovación municipal entre 23 y 25.</p> <p>Nombrar en propiedad al asistente de TIC en 2023.</p> <p>Instalación de un sistema “Solar Fotovoltaico” en edificios municipales en el 2024.</p>
<p><b>Infraestructura municipal</b></p> <p>El estado de los edificios y mobiliarios se mantiene bien. Existe hacinamiento en algunos sitios y por ende se dan problemas de funcionalidad.</p> <p>En lo que respecta a la evaluación de riesgos de las estructuras municipales se ha coordinado con autoridades como el cuerpo de Bomberos, y elaborados planes de evacuación para conocimiento de los funcionarios.</p> <p>Se han realizado trabajos de reforzamiento estructural en áreas como: Bodegas (Estructuras, Techos), Habilitación de espacios para oficina, y eliminación de corrosión en la terminal de buses.</p> <p>No existe un “plan de continuidad de los servicios” para la municipalidad en caso de afectaciones a sus edificios.</p> <p>En las áreas de atención al público, se ha venido desarrollando un proceso de mejora en la habilitación de sillas, mejora en las áreas de acceso (puertas de acceso).</p> <p>La señalización sobre rutas de emergencia y evacuación no ha sido instalada hasta la fecha.</p>	<p>Habilitar nuevas áreas que permitan la continuidad del servicio de la municipalidad en caso de daños estructurales a la infraestructura actual al 2026.</p> <p>Coordinación formal con las autoridades respectivas, CNE, Bomberos y otros para hacer una evaluación total en el 2022.</p> <p>Continuar con la habilitación de áreas existentes para mejorar las condiciones y espacios durante el quinquenio del 2022 al 2026.</p> <p>Desarrollo e implementación de un Plan de continuidad finalizado al 2023.</p> <p>Realizar avalúos de edificios municipales para evaluar los “seguros” en 2022</p> <p>Acondicionamiento del área actual al 100% (mobiliario, aire acondicionado) para el 2023.</p> <p>Dotar de presupuesto a la Comisión de Salud Ocupacional en el 2023.</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>Existe una biblioteca pública, sin embargo, a raíz de la pandemia la misma se mantiene cerrada desde marzo del 2020.</p> <p>Existe un Inventario debidamente actualizado que incluye tanto edificaciones municipales como terrenos. La mayoría de las edificaciones municipales se encuentran en estado de “Regular a Buenas”.</p> <p>Para vigilancia la municipalidad cuenta con 12 cámaras para el edificio principal y 1 cámara en el plantel. Se monitorean desde TIC y graban as 24 horas del día.</p>	<p>Iniciar proceso de reubicación de la biblioteca actual al área ya identificada a partir del 2023.</p> <p>Contratación de un Profesional en materia legal para la revisión y elaboración de documentos pendientes (catastros y escritura) entre el 2023 y 2026.</p>
<p><b>Métodos de transparencia y anticorrupción</b></p> <p>La municipalidad aplica la normativa contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito (leyes, directrices internas, reglamentos y manual de puestos de 2012). No hay casos de corrupción. En 2021 La Muni Bagaces fue catalogada por la Contraloría en el lugar 10 a nivel nacional y 1 en Guanacaste en tema de transparencia.</p> <p>Las declaraciones patrimoniales se realizan oportunamente ante la CGR</p> <p>La Ley de Contratación Administrativa se aplica adecuadamente. Están incorporados a SICOP a partir del 2021 y se está en proceso de trasladar todas compras.</p> <p>Las actas del Concejo son públicas. Se entregan a solicitud de la ciudadanía. Se suben a la página web para brindar transparencia.</p> <p>Los procesos de contratación administrativa son transparentes y apegados a la legislación. Se digitan todos para subirlos a la web.</p>	<p>Elaborar el Sistema de Control y gestión de riesgos internos de la municipalidad en 2023.</p> <p>Realizar visitas de la Alcaldía y las áreas estratégicas a las comunidades, para conversar sobre los proyectos y escuchar la ciudadanía.</p>
<p><b>Credenciales de autoridades</b></p> <p>No ha habido casos de pérdida de credenciales en los últimos 20 años.</p>	
<p><b>Sistema de valoración de riesgo institucional (SVRI)</b></p> <p>En 2021 inició el proceso para la creación del Sistema de Valoración de riesgo institucional en la municipalidad, se ha avanzado en temas tecnológicos y obtención de información.</p> <p>La Alcaldía lidera la Comisión Cantonal de Emergencia, la cual se reúne periódicamente y cuando la situación lo amerita. Ha estado trabajando en un plan y metas concretas para abordar distintos aspectos relacionados con la gestión de riesgo y la adaptación a la variabilidad y al cambio climático.</p>	<p>Finalizar la elaboración del sistema de valoración de riesgo institucional al 2022</p> <p>Crear oficina de gestión de riesgo de desastres al 2022.</p> <p>Impulsar un proyecto de gestión de riesgo y la adaptación a la variabilidad y cambio climático en comunidades vulnerables al 2025.</p> <p>Apoyar un proyecto de recuperación de sitios en riesgo en asentamientos informales al 2025.</p> <p>Impulsar un proyecto con el sector privado sobre gestión de riesgo y</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
	<p>adaptación al cambio climático al 2025.</p> <p>Impulsar programa de fortalecimiento de la organización local para emergencias al 2023.</p> <p>Impulsar programa de responsabilidad social empresarial en la gestión del riesgo al 2023.</p>
<p><b>Vínculos con la ciudadanía: Concejos de distrito</b></p> <p>Los Concejos de Distrito trabajan de forma regular, debido a que la municipalidad se acercó a ellos, no tienen planes de trabajo, pero coordinan con las ADI. Carecen de formación en temas de elaboración de proyectos y conocimientos de sus funciones.</p> <p>En el 2017 se impartió el curso “Generando Desarrollo desde los Concejos de Distrito” con una duración de 40 horas.</p>	<p>Coordinar actividades de capacitación a los Consejo de Distrito en temas de formulación de proyectos o sobre el alcance de sus funciones en 2022.</p>
<p><b>Vínculos con la ciudadanía: Concejo Municipal</b></p> <p>La relación de la Alcaldía y el Concejo es adecuada, tanto con regidores, como el síndico es buena.</p> <p>La asistencia al Concejo Municipal es excelente, se trabaja con agenda, el seguimiento de acuerdos es permanente.</p>	
<p><b>Vínculos con la ciudadanía: Alcaldesa</b></p> <p>La relación de la Alcaldía con las instancias políticas y administrativas ha sido buena con la mayoría, esto se debe a que se generan roces cuando se solicitan compromiso. Se toma parecer a las direcciones y coordinaciones en las decisiones. Se busca mejor comunicación.</p> <p>La alcaldía actualmente asume la coordinación del Comité de Emergencias local.</p>	<p>Realizar reuniones en las comunidades para atender las demandas ciudadanas e informar sobre los avances en los proyectos.</p>
<p><b>Vínculos con la ciudadanía: Participación ciudadana</b></p> <p>Los mecanismos de participación ciudadana existen por ley (cabildo, plebiscito, etc.), pero no se han utilizado por la pandemia.</p> <p>La Alcaldesa recibe a los ciudadanos todos los miércoles, sin cita previa.</p> <p>No existen políticas internas de gestión de riesgo y por tanto el acceso es limitado por parte de la ciudadanía. Se siguen los lineamientos de CNE.</p> <p>En el CCI se abordan los temas de apoyo a los Comités de Emergencia, como diseño de estrategias y protocolos de Covid 19. La municipalidad coordina estos comités, además hay comisiones de trabajo dependiendo del tipo de emergencia. Ejemplo: Mesa social, Mesa de salud (Covid 19) y comité de primera respuesta.</p>	<p>Llevar a cabo capacitaciones para los Consejo de Distrito en temas de formulación de proyectos y sobre el alcance de sus funciones en 2022.</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>Se realizan evaluaciones de riesgo social en asentamientos como Bebedero.</p> <p>Se brinda información sobre desastres a través de la página web, un equipo de perifoneo y las redes sociales.</p> <p>Existe un sistema de alerta temprana, que consiste en la Activación del Comité de Emergencia en cualquier momento, convocado por la Alcaldía. Además, hay sistema de comunicación con las comunidades en Riesgo (Bebedero).</p>	

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas a direcciones, jefaturas, autoridades y encargados por áreas. .

### 3.4.1 Área estratégica de Equipamiento cantonal: Síntesis de situación actual y propuestas

*Cuadro 19 Síntesis sobre situación actual y propuestas en equipamiento cantonal*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Infraestructura servicios públicos de calidad</b></p> <p>Recolección de residuos valorizables en los comercios y en hogares de comunidades específicas.</p> <p>En programas con la empresa privada e instituciones públicas para limpiezas de barrios, como por ejemplo Bebedero yo te protejo</p> <p>Recolección diferenciada de residuos de jardín en el distrito 1 .</p> <p>Reforestación y vivero de plantas con especies nativas de la zona.</p> <p>Programa PRONAE para capacitación en el tema de manejo de residuos sólidos para emprendimiento.</p> <p>Generación fuentes de empleo (limpieza de vías, descuaje de caminos) mediante el pago de subsidio temporal a los habitantes.</p> <p>Si se cuenta con un mapa de riesgo para el cantón de Bagaces, avalado por la CNE.</p> <p>Los permisos de construcción y demás trámites como uso de suelo y visados se otorgan de acuerdo con la viabilidad según área de afectación del mapa de riesgos</p>	<p>Compra de Equipo para reciclaje y mejoramiento de los servicios públicos. Convenios con instituciones públicas. Convenio proyecto sembramos seguridad a partir del 2022.</p> <p>Dotar un espacio para mercadito Bagaceño y mercado artesanal y dar capacitación y acompañamiento en emprendedurismo a partir del 2022</p> <p>Para los próximos cinco se propone actualizar la zona de restricción de manera periódica a partir del 2022</p>
<p><b>Infraestructura accesible</b></p> <p>Los proyectos que la municipalidad desarrolla en base a la ley 7600.</p>	
<p><b>Espacios públicos</b></p> <p>Sembramos seguridad y alianzas estratégicas con entes no gubernamentales son algunos de los programas para el recuperación y mejoramiento de los espacios públicos.</p>	<p>Fortalecer las alianzas con otros entes e instituciones a partir del 2022</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
	Convertir lotes municipales de las comunidades en parques recreativos entre 2022 y 2026.
<b>Sistema de información geográfica</b> Se cuenta con herramientas de software libre como por ejemplo el QGIS.	Desarrollar una herramienta más robusta y contar con el equipo competente y capacitación constante entre el 2023 y el 2026
<b>Infraestructura para emergencias</b> En primera etapa y, con fondos de la comisión nacional de emergencias, se está adecuando el gimnasio de Guayabo como albergue oficial de la CNE aprobado por el Ministerio de Salud.  La comisión municipal de emergencia cuenta con espacio de acopio y almacenamiento de suministros de emergencia.	Concluir la segunda etapa de la readecuación del gimnasio de Guayabo al 2023 Adquirir terreno y diseñar propuesta de un albergue en bebedero al 2026  Mejoramiento de las condiciones actuales de la bodega de la CME al 2024
<b>Infraestructura para recreación y deporte</b> Actualmente se cuenta con instalaciones del estadio municipal y del gimnasio, los cuales requieren de mejoras para su funcionamiento.	Construcción de camerinos nuevos en estadio Municipal en el 2023.  Acondicionamiento de cancha del gimnasio municipal para cumplimiento de medidas oficiales entre 2023-2026

Fuente: elaboración propia con base en entrevista a la directora de Gestión Urbana y Rural.

### 3.4.2 Área estratégica de Medio Ambiente y Gestión del riesgo: Síntesis de situación actual y propuestas

*Cuadro 20 Síntesis sobre situación actual y propuestas en ambiente y gestión del riesgo*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<b>Tratamiento de residuos sólidos y líquidos</b> Se cerró el vertedero Municipal en julio del 2019 y actualmente los residuos se llevan a un relleno sanitario contratado.  Hasta la fecha no se ha detectado la presencia de filtraciones de lixiviados en áreas aledañas a las fosas, no ha sido necesario la construcción de un sistema Debido a que para la recuperación de gases.  Para el 2021 no se presupuestó recurso para control de gases y líquidos de los residuos.  Actualmente se realizan estudios de aguas en lugares circundante los cuales no muestran niveles de contaminación. De igual forma no se han	Conseguir fondos para concluir las actividades propias del cierre técnico del vertedero al 2025  Mantener zonas de amortiguamiento en finca municipal por el periodo 2022-2026  Construcción de reservorio para siembra de agua al 2023

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>reportado filtraciones de lixiviados en la zona de la finca municipal. Hasta la fecha, no se han realizado estudios de emisiones atmosféricas.</p> <p>El Plan PGIR no contienen valoraciones directas sobre gestión de riesgo de desastre desde la gestión de residuos.</p> <p>Desde el 2019 las tarifas no se actualizan ante a falta de aprobación del Concejo Municipal</p> <p>Dentro de los otros proyectos ambientales propios de la municipalidad destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de reservorio para siembra de agua</li> <li>- Participación en Concejos Locales de Corredores Biológicos</li> <li>- Acompañamiento a Comités de bandera azul, centros educativos y hogares sostenibles</li> <li>- Recuperación de espacios públicos</li> <li>- Participación del proyecto de monitorio de aves migratorias</li> </ul>	<p>Estudio contante de agua en pozos circundantes a finca del Vertedero 2022-2026</p> <p>Actualización del GIR para incluir valoraciones de riesgo de desastres al 2023</p> <p>Publicar reglamentos de residuos sólidos y de estudio tarifario en el 2022</p> <p>Políticas de fortalecimiento territorial a los corredores biológicos cantonales en el 2023</p> <p>Programas de educación ambiental y registro participativo de aves en el cantón para el 2022</p> <p>Integrar el proceso de espacios públicos al programa de “Sembremos Seguridad” para el 2025</p>
<p><b>Gestión integral del riesgo.</b></p> <p>No existen políticas públicas municipales ni programas específicos, orientadas a la gestión preventiva de desastres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de asentamientos informales dificultan el manejo de aguas residuales y pluviales</li> </ul> <p>El cantón carece de alcantarillado y suelos con poca permeabilidad</p>	<p>Gestionar ante AYA la elaboración de un pre-proyecto de alcantarillado descentralizado en las principales cabeceras de distrito al 2026</p>

Fuente: elaboración propia con base en entrevista al encargado de Gestión Ambiental.

### 3.4.3 Área estratégica de Ordenamiento Territorial: Síntesis de situación actual y propuestas

*Cuadro 21 Síntesis sobre situación actual y propuestas en ordenamiento territorial*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Ordenamiento territorial</b></p> <p>No existe un plan regulador. Para su diseño se estableció un convenio entre 3 municipalidades locales para realizar una sola contratación, se negoció con la Universidad Nacional y se definieron los términos. La I etapa inició a finales del 2021 y ha iniciado el proceso para su contratación</p> <p>Para el uso del suelo Catastro tiene a cargo las autorizaciones de acuerdo a la normativa vigente. Se aplican con base a leyes y reglamentos.</p> <p>La municipalidad no cuenta con recursos materiales y humanos para ejercer la administración y control del uso del territorio, son 1.273 Km².</p> <p>Se cuenta con el mapa de riesgo de la CNE en caso de dudas se hacen solicitudes a dicha institución. Estos riesgos se incluirán en el nuevo Plan Regulador.</p>	<p>Elaborar el Plan regulador de Bagaces en un plazo de 5 años, por etapas:</p> <p>I Etapa en 2022.</p> <p>II y III Etapas entre 2023 y 2026.</p>
<p><b>Permisos de construcción</b></p> <p>Los permisos de construcción se otorgan en base a la normativa vigente: Ley de Construcciones, Ley Planificación Urbana, Ley Forestal entre otras.</p> <p>Para las zonas riesgo se basan en los informes de la CNE y en criterios emitidos por el Ministerio de Salud, SINAC y Cuerpo de Bomberos, y otras.</p> <p>El proceso de inspección para los permisos incluye: Se realizan las inspecciones, se verifica en campo que la obra no haya iniciado, se debe contemplar que el sitio no se encuentre en zona de riesgo, en caso de obras construidas se aplica una multa. Si la obra no cuenta con licencia municipal, se notifica al infractor por medio de un debido proceso, amparados en leyes y reglamentos.</p> <p>Las evaluaciones de riesgo las lleva a cabo la “Comisión de Proyectos”, que es la encargada de revisar los estudios respectivos previo a las construcciones o edificaciones.</p> <p>Ante el hallazgo de riesgos se aplican las medidas que dicte la CNE y en caso de cambios a la aplicación vigente se realiza una coordinación con otras instituciones (SINAG, Ministerio de Salud, MAG) para determinar la nueva regulación.</p>	<p>Se modificarán permisos y procedimiento de acuerdo con la normativa del nuevo Plan Regulador. a partir de 2026.</p> <p>Elaborar una matriz de aquellas obras que se encuentran trabajando en forma Ilegal, con el propósito de dar un debido seguimiento en 2022.</p> <p>Capacitación constante y actualizada de la “Comisión de Proyectos” para garantizar su adecuado funcionamiento y ejecución, a partir de 2023.</p> <p>Comprar de Equipo Topográfico, Equipo de Comunicación, Equipo de apoyo como cámaras y otros, etc., en 2023.</p> <p>Implementar el Plan Regulador y realizar campañas publicitarias para garantizar el acercamiento de los contribuyentes hacia la Municipalidad entre 2022 y 2026, según se vaya aprobando por etapas.</p>

Fuente: elaboración propia con base en entrevista a la directora Gestión Urbana y Rural.

### 3.4.4 Área estratégica de Política Social Local: Síntesis de situación actual y propuestas

*Cuadro 22 Síntesis sobre situación actual y propuestas en política social local*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Combate a la pobreza.</b> La municipalidad trabaja en programas de apoyo en Educación, vivienda, hacia el sector productivo y ayuda humanitaria con alimentos, funerales y otros. Se trabaja con familias en pobreza extrema y se realizan diagnósticos de los asentamientos informales. Por otro lado, también se trabaja en temas de salud donde todos los meses se realizan visitas domiciliarias</p>	<p>Contar con un “banco de alimentos “y la Construcción de una estrategia cantonal que reduzca la pobreza y pobreza extrema al 2024</p>
<p><b>Inclusión de grupos poblacionales</b> En el campo de la Niñez se trabaja en talleres de “derechos deberes”, celebración del día del niño y niña, taller recreativo inclusivo y talleres de marimba  Se impulsa estrategias para la gestión del riesgo del desastre</p>	<p>Realizar una estrategia cantonal para la población de migrantes en temas de: Migración y Trabajo, Migración y Salud y Fortalecimiento Institucional al 2023 Adquirir terreno y diseñar propuesta de un albergue en bebedero al 2026</p>
<p><b>Equidad de género</b> Con el propósito de promover la equidad de género y la participación integral de las mujeres, la municipalidad trabaja en: - Apoyo a la formación humana - Impulso al emprendimiento - Empleo y Salud</p>	
<p><b>Vivienda</b> Se trabaja en un proyecto habitacional para la reubicación de las familias afectadas por desastres naturales y otro proyecto de vivienda para familias en condición de pobreza extrema.</p>	<p>Contar con proyectos habitacionales para la población adulta mayor en condición de soledad y vulnerabilidad al 2025.</p>
<p><b>Salud</b> Se creó el gimnasio al aire libre en la comunidad de San Gerardo, programas de vacunación y se continua con las clases de zumba a adultos mayores de Bagaces.</p>	<p>Poder mejora y proyectar las estrategias utilizadas hasta la fecha en los demás distritos en el 2022.</p>
<p><b>Seguridad comunitaria</b> En el campo de la seguridad comunitaria, se realizó un diagnóstico, se presentó la restauración del parquecito Rosita Aragón y se trabajó en capacitación con los barrios sobre “seguridad comunitaria”. No existe policía municipal.  La oficina de gestión social mantiene el convenio de Justicia Restaurativa y además se cuenta con una comisión interinstitucional para la prevención del crimen y la violencia.</p>	<p>Promover espacios recreativos en los barrios y los distritos al 2023.  Fortalecimiento de los procesos actuales en 2022.</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p><b>Oferta educativa.</b> La oferta educativa no formal es apoyada por “programación de formación técnica, y capacitaciones como “manejo de residuos, gastronomía y manualidades. .</p>	<p>Contar con Infraestructura para capacitaciones, cursos para la población infantil, jóvenes y adultos al 2025.</p>
<p><b>Identidad y cultura</b> Se creó una oficina de cultura en 2019, con una persona responsable a medio tiempo.  Se desarrollan talleres de instrumentos autóctonos, un proyecto de murales, se trabaja en la recuperación de la memoria histórica del Cantón (se guardan en video) y las investigaciones se publican.  Se apoya agrupaciones culturales de danza tradicional, con capacitaciones en proyectos (a través de fondos concursables).  Se realizan capacitaciones y charlas sobre la importancia y definiciones del patrimonio cultural de Bagaces.  Existe una Comisión para la salvaguarda del Quijongo. Se trabaja en la declaratoria técnica de Quijongo como patrimonio y se realizó el primer festival o encuentro del quijongo guanacaste.  Se cuenta con un protocolo ante desastres para la Antigua Escuela Rafael Iglesias Castro.</p>	<p>Aumentar a tiempo completo la contratación del responsable de la Oficina de cultura, entre 2023 y 2026.  Iniciar proceso para la creación de una escuela de Artes en Bagaces, en 2023.  Crear una banda de conciertos municipales en 2025.  Realización de un inventario cultural (base de datos) y difusión, en 2024</p>
<p><b>Recreación y deporte</b> El Comité de Deportes de la municipalidad promueve la recreación del deporte mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Organización de juegos tradicionales</li> <li>Se brinda entrenamiento en 13 disciplinas deportivas como atletismo, baloncesto, voleibol, tenis de mesa y otros.</li> <li>Se construyen y brinda mantenimiento a infraestructuras deportivas como el Gimnasio municipal.</li> <li>Se creó un comité del adulto mayor.</li> </ol> <p>Se organiza y participa en juegos regionales y nacionales</p>	<p>Se espera lograr la aprobación de un Proyecto en conjunto con el ICODER denominado “PROYECTO ACTIVATE” al 2023</p>

Fuente: elaboración propia con base en entrevista a la encargada de Gestión Social.

### 3.4.5 Área estratégica de Desarrollo Económico Local: Síntesis de situación actual y propuestas

*Cuadro 23 Síntesis sobre situación actual y propuestas en desarrollo económico local*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>La municipalidad de Bagaces no cuenta con un área o personal que asuma de forma directa actividades ligadas a la promoción del Desarrollo Económico local. Algunas actividades de este tipo son ejecutadas por la oficina de gestión social y la Alcaldía.</p> <p>Con el fin de promover el empleo en el cantón se creó la ventanilla de Gestores de Empleo en coordinación con el Ministerio de Trabajo</p> <p>Actualmente existen alianzas con Ministerio de Trabajo, INA, UTN, MAG e INAMU para la generación de fuentes de empleo.</p> <p>Se trabaja en 4 modalidades: intermediación de empleo i) Mi primer empleo (oportunidades a personas con condiciones especiales) para crear experiencia. ,ii) Programa EMPLEATE con el cual las empresas reciben personas para práctica supervisada (carreras técnicas) y se abren opciones locales (turismo, aeropuerto, ICE, otros), iii) PRONAE está articulado con las ADI para presentar al MTSS proyectos de mano de obra local, capacitación y otorgamiento de un un subsidio por empleo. Iv) En el marco del plan vial se colabora con salarios para limpieza de vías proveniente de convenio BID MOPT.</p> <p>Actualmente se coordina con SENARA y SINAC, para beneficiar con fuentes de empleo a los Bagaceños en el marco del proyecto PACUME, durante la etapa de construcción del embalse (tres años).</p>	<p>Impulsar el proyecto PACUME, para generar empleo y turismo, alrededor del embalse, entre 2024 y 2026.</p>
<p>Para promover la empresariedad se creó la feria del agricultor, llamado Mercadito Bagaceño, todo el sábado, la cual se realiza en el Plantel Municipal.</p> <p>En el Proyecto de la Catarata Llanos de Cortez se creó un espacio para artesanos, los cuales venden todos los días.</p> <p>En coordinación con INAMU se brindan fondos no reembolsables para crear oportunidades de emprendedurismo, lo mismo con los proyectos de INDER.</p> <p>Se realizan capacitaciones, en convenio con Universidades, e instituciones públicas.</p>	<p>Impulsar proyectos de emprendedurismo para brindar servicios de alimentación, hospedaje y similares durante la construcción del proyecto PACUME, entre 2023 y 2025.</p> <p>Crear un mercado artesanal y un restaurante en la Catarata Llanos de Cortés, mediante un fideicomiso y préstamo con un banco estatal, en 2024.</p> <p>Impulsar con la Embajada de USA el programa Sembremos Seguridad, y promover el turismo en Bagaces, creando empresas locales, capacitación y reuniones de empresarios, en 2022.</p>

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
	<p>Promover el desarrollo de las empresas vinculadas el ciclismo de montaña, en convenio con el ICE, en 2023.</p> <p>Convocar al sector empresarial de Bagaces para elaborar conjuntamente medios de promoción en 2022.</p> <p>Fortalecer la ruta de las aves, para promover el turismo, en 2023.</p> <p>Elaborar un convenio entre la comisión de turismo municipal y organizaciones locales para promover el turismo.</p>
<p>Actualmente la municipalidad apoya el Proyectos turísticos interesados en realizar altas inversiones adicionales, por lo que desde el Gobierno Local se les motiva para que desarrollen nuevos proyectos de ampliación.</p>	<p>Apoyar la atracción de inversiones en proyectos turísticos y facilitarle las condiciones y trámites municipales, en 2023.</p> <p>Impulsar proyectos de vivienda en distrito primero, para toda la población, en 2024.</p>
<p>En al web de la municipalidad existe un catálogo de negocios con patentes al día. Ahí se promueven las ventas y la formalización. Es una plataforma llamada Mercado virtual.</p>	

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas a la señora alcaldesa y a encargada de Gestión Social.

### 3.4.6 Área estratégica de Servicios Públicos: Síntesis de situación actual y propuestas

**Cuadro 24 Síntesis sobre situación actual y propuestas en servicios públicos**

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>Para brindar servicios públicos oportunos y de calidad en el tema de agua y alcantarillado, la municipalidad se apoya puntualmente en algunas ASADAS y se estableció coordinaciones con AyA para atender el problema del arsénico y la construcción del acueducto.</p> <p>La municipalidad no brinda directamente el servicio de alcantarillado ni de suministro de agua potable. En el caso del servicio de transportes la contribución se limita a la construcción de la parada de buses en Bagaces.</p>	
<p>La municipalidad brinda en forma directa o por convenio, los siguientes servicios públicos:</p> <p>i) Recolección y disposición de desechos sólidos bajo contrato con LUMAR, los residuos se transportan a Miramar. ,ii) Construcción y mantenimiento de cordón y caño, iii) Gestión de parques y obras de ornato, iv) Servicio de cementerio en Bagaces, v) Construcción de aceras, vi) Servicio de internet en 4 parques de Bagaces, vii) Aseo de vías y calles en el casco urbano de Bagaces, viii) Recolección de residuos valorizables y se entregan a centros de acopio local, ix) Recolección de residuos de jardín y se llevan a la finca municipal, x) Centros inteligentes en varias comunidades.</p> <p>Se inicio el Programa Sembremos Seguridad, con apoyo de la Embajada Americana y ANAI donde se realizó una evaluación del tema de seguridad y se trabaja en un plan de acción.</p> <p>Se apoya la reforestación a través de vivero municipal, de 500 árboles.</p> <p>El desempeño en estos servicios se califica como muy buenos. En el caso de los residuos sólidos, la cobertura es de un 85% de las viviendas.</p> <p>No existe un programa de análisis de riesgos de desastres, se realiza un análisis general, no estructurado. En caso de un desastre se prevé llevar los residuos al vertedero local.</p>	<p>Ampliación de la cobertura de residuos valorizables, a viviendas al 75% en 2024.</p> <p>Construcción de un centro de acopio de residuos valorizables y compostables municipal en Bagaces, en la Finca del Vertedero, en 2025.</p> <p>Ampliar la cobertura del servicio de recolección de residuos de jardín a los centros urbanos de Mogote y Fortuna en 2024.</p> <p>Incluir servicios de asfaltado de vías en cabeceras de los distritos de Mogote y Fortuna en 2025.</p> <p>Creación de un plan de gestión ambiental local para consolidación de los Corredores Biológicos existentes en el cantón al 2025</p>

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista a la encargada de Gestión Social.

### 3.4.7 Área estratégica de Infraestructura vial: Síntesis de situación actual y propuestas

*Cuadro 25 Síntesis sobre situación actual y propuesta en infraestructura vial*

SINTESIS DE SITUACION ACTUAL	SINTESIS DE PROPUESTAS
<p>La Unidad Técnica de Gestión Vial cuenta con un Plan Vial Cantonal que vence en 2021. El nuevo se está elaborando, se trabajan en políticas y actualización. Los elementos más importantes son políticas, costos de operación y metas de proyectos y los criterios de priorización.</p>	<p>Actualizar el plan vial quinquenal en 2022.</p> <p>Mantener actualizado el inventario de la red vial Cantonal.</p> <p>Fortalecer y capacitar al personal de la U.T.G.V.</p>
<p>La capacidad de ejecución del presupuesto anual vial es de un 90% promedio, excepto 2021 que bajó a 60%.</p> <p>La capacidad de ejecución es adecuada, aunque puede mejorar. La Unidad está compuesta por 4 profesionales, 3 técnico, 6 operadores de maquinaria, 3 maestros de obras y 6 peones. La unidad cuenta con capacidad para realizar los bacheos, alcantarillas. Actualmente se cuenta con nuevas instalaciones en Bagaces (oficinas, bodega, galerón)</p>	<p>Compra de maquinaria, compactadora, tanque de agua, entre 2022 y 2025.</p> <p>Contratación de personal idóneo necesario para la intervención de la red vial cantonal, entre 2023 y 2026.</p> <p>Mejorar los sistemas de drenajes en la infraestructura vial del cantón, entre 22 y 25.</p> <p>Instalación de Alcantarilla de cuadro en Rio Chiquito en 2022.</p> <p>Asfaltado de la ruta Fortuna Guayabo entre 2023 y 2024</p>
<p>El tema de vialidad se coordina con instituciones como MOPT, CONAVI, RECOPE, la CNE y el LANAMME (Convenio para estudios), AyA, ICE. Además, se trabaja en conjunto con el BID y GIZ en el proyecto de infraestructuras.</p> <p>Se coordinar algunas obras comunes como caminos con las municipalidades del Liberia y Cañas algunas obras comunes.</p>	
<p>En el tema de análisis de riesgos por desastres sobre la red vial se toman provisiones con materiales, para emergencias (recursos reservados). No hay un plan de vías alternas en casos de desastres</p>	

Fuente: elaboración propia con base en entrevista al director de la Unidad Técnica de Gestión Vial.

## **CAPITULO IV. ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO DEL CANTÓN DE BAGACES.**

### **4.1 Presentación**

El Plan Estratégico Municipal (PEM) 2022 a 2026 es el referente de institucional de planificación que contiene las estrategias y acciones que el gobierno local propone desarrollar en el mediano plazo y posee un carácter instrumental. Fue formulado con la participación de un equipo profesional de la Municipalidad de Bagaces, a través de un proceso que incluyó sesiones de trabajo virtuales, talleres presenciales con jefaturas y jerarcas, así como reuniones puntuales de tipo virtual, utilizando la plataforma zoom.

Esta propuesta incluye la definición de la visión, misión, valores y principios que guiarán en el próximo quinquenio a la municipalidad de Bagaces.

### **4.2 Visión municipal**

La visión es la imagen de futuro o el futuro deseado, es decir la condición deseada para la organización municipal. En ella se define, imagina, proyecta o visualiza el horizonte a dónde quiere llegar la municipalidad de Bagaces en el próximo quinquenio. Además, permite trabajar juntos, con direccionalidad, por esa municipalidad que sea capaz de responder a las aspiraciones, demandas y potencialidades del cantón.

A partir de la situación actual de la municipalidad y el cantón de Bagaces, las autoridades, direcciones, jefaturas y encargados de unidades operativas, han identificado áreas y proyectos de mejora, los cuales les permitirán obtener un futuro mejor (visión), construida con los aportes de todos los participantes.

Para la definición de la visión, tomando en cuenta que este es un proceso de actualización del PEM, han sido considerados los siguientes aspectos:

- La normativa en torno al régimen municipal,
- Las orientaciones que emanan del Plan de desarrollo Humano Local de Bagaces, para el período 2017 al 2026, donde se perfila una ruta cantonal de desarrollo.
- El estado de situación de la municipalidad y el cantón de Bagaces en el año 2021.
- Las reflexiones de las autoridades y funcionarios municipales en cuanto a la vigencia de la misma.

La visión municipal es la siguiente:

***“Ser una institución líder que propicia el desarrollo integral e inclusivo, con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionando a Bagaces como un cantón moderno”***

### 4.3 La Misión municipal

La misión de la Municipalidad permite definir cuál es su razón de ser, qué está llamada a ser y a hacer en un plazo determinado, en este caso, en el próximo quinquenio. También es necesario que exprese sus particularidades y/o su identidad, lo que hace, para qué lo hace y por qué. Remite a las características de su organización, de sus recursos, de sus experiencias, de su entorno social, económico, político, etc.

Misión de Bagaces:

***“Somos un gobierno local, que promueve el desarrollo sostenible, administra servicios de manera innovadora, eficiente y oportuna, para contribuir con el desarrollo humano de sus habitantes.”***

### 4.4 Los Valores y principios que guían el plan estratégico municipal de Bagaces

De acuerdo con el enfoque de desarrollo humano, que guía el proceso de planeación estratégica y que se incorpora como esencial en la metodología de Mideplan e IFAM, donde las personas son el centro del desarrollo y el accionar municipal se enfoca en la creación de condiciones para generar oportunidades y fortalecer capacidades para la población local, el PEM incluye valores y principios para guiar tales gestiones.

La noción de Desarrollo Humano tiene asociados un conjunto de valores y principios. Los valores son cualidades, características deseables o esperables en el comportamiento individual y social de las personas y sus instituciones, y son culturalmente construidos y transmitidos.

Los principios son actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción práctica que permite concretar, materializar determinados valores. Los principios son un nivel de operacionalización, de formas de “aterrizaje” de los valores.

**Cuadro 29. Valores y principios que guían el plan estratégico municipal de Bagaces 22-26**

VALORES	PRINCIPIOS
Compromiso	Gestión ambiental sostenible
Transparencia	Mejora continua
Respeto	Eficiencia
Solidaridad	Eficacia
Responsabilidad	Compromiso institucional
Honradez	Empoderamiento y participación comunal
Tolerancia	Oportunidad en la prestación de los servicios
Equidad	Desarrollo sostenible
Lealtad	Equidad en la distribución de los recursos
Trabajo en equipo	Rendición de cuentas
Honestidad	Estabilidad financiera
Disciplina	Inclusión social
Cooperación	

Objetivo general del plan estratégico

El propósito que se persigue con la actualización del Plan Estratégico Municipal de Bagaces es:

***Desarrollar una estrategia de gestión institucional de mediano plazo que permita fortalecer las capacidades de gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana***

El objetivo general del PEM se ha definido de la siguiente manera:

***Propiciar el desarrollo humano local, a través de la prestación de servicios de calidad, la ejecución de proyectos y la administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos municipales.***

#### **4.5 Políticas, objetivos y líneas de acción del plan estratégico municipal**

Una vez definida la Visión, Misión, Valores y Principios, el PEM incluye un detalle de actividades a realizarse para cada área estratégica, de acuerdo con un planteamiento de objetivos y en respuesta a las políticas de cada una.

Esta parte del Plan Estratégico Municipal (PEM) garantiza que haya coherencia interna entre la visión y la misión, los valores y principios con la estrategia a seguir en la gestión y acciones municipales concretas. Dicha concordancia se establece a través de la relación medio/fin entre las acciones y la visión y por una relación fin/medio en el sentido inverso.

Las políticas 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. Igualmente definen el rumbo de las acciones para garantizar que se va a operar cambios que permitan a la Municipalidad cumplir mejor su responsabilidad y funciones.

Los objetivos expresan el cambio buscado, esperado, con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas a partir de las expectativas que se encuentran expresadas en la visión. Constituyen el conjunto de estados positivos y viables que, de manera encadenada conseguirán cumplir las políticas y así alcanzar la visión propuesta. Son directrices de cambio a partir del estado de situación actual.

Las líneas de acción definen con precisión ideas concretas, iniciativas, alternativas que se han considerado prioritarias para orientar el cambio. Permiten, en un futuro, pensar y organizar los proyectos y actividades que hay que hacer para lograrlo, quienes las harán, qué recursos requieren y qué tiempo necesitan. Son muy útiles para poder transitar entre un instrumento de planificación de mediano plazo y otro de corto plazo, como es el caso del Plan Anual Operativo de la Municipalidad de Bagaces. También son un punto de partida

para desplegar otras fases de la planificación municipal como son la programación, el seguimiento y la evaluación.

A continuación, se organizan las políticas, los objetivos y las líneas de acción a partir de las diferentes áreas estratégicas municipales que conforman el Plan Estratégico Municipal:

#### 4.6 Área estratégica de desarrollo institucional municipal

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aumento de la eficiencia y eficacia en la recaudación y aplicación de recursos.</li> <li>○ Disminuir los índices de morosidad</li> <li>○ Mejora de la calidad de los servicios municipales en todos los ámbitos</li> <li>○ Desarrollo de tecnologías para la eficacia en el trabajo.</li> <li>○ Respeto a la normativa vigente</li> <li>○ Construcción de más y mejores obras públicas</li> <li>○ Aumento de la participación de los habitantes en los procesos públicos municipales</li> <li>○ Potenciación del recurso humano municipal</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Fortalecer las capacidades humanas, tecnológicas e instrumentales de la Municipalidad de Bagaces, para la prestación de servicios de calidad con transparencia e impacto en el desarrollo humano local.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Fortalecer las capacidades y los medios de la municipalidad para mejorar la recaudación tributaria	<p>Actualización de información “geoespacial” municipal para elaboración del mapa catastral de Bagaces en 2022.</p> <p>Creación de reglamentos para el cobro de cánones como, Antenas de telecomunicación, concesiones mineras y de explotación al 2024.</p> <p>Ley de patentes actualizada para el 2022</p> <p>Creación de una unidad de cobro administrativo y judicial al 2026.</p> <p>Creación de un reglamento de “incobrables” al 2022.</p> <p>Ampliar la cobertura de los servicios que actualmente se brindan solamente en el distrito primero a los otros 3 distritos en forma escalonada a partir del 2022.</p> <p>Continuar realizando los estudios tarifarios en forma anual para ser presentados oportunamente al Consejo Municipal 2022-2026.</p> <p>Creación de una unidad de patentes y 1 inspector adicional al 2026.</p>
Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos públicos y los sistemas de gestión presupuestaria.	<p>Utilización plena de la plataforma de SICOP para la tramitación de todas las compras de bienes y servicios municipales a partir del 2022.</p> <p>Mejorar la planificación institucional y los procesos de formulación de proyectos comunales, a partir del 2022.</p> <p>Nombrar una Comisión para análisis de egresos especiales en el 2022.</p> <p>Financiar al Comité de Emergencia para actividades como: (Capacitación, Dotación de equipo, Simulacros, Participación en actividades intermunicipales y a nivel nacional) a partir del 2022.</p> <p>Capacitar a los grupos comunales y los Concejos de distrito en la formulación de proyectos y lograr su involucramiento en la gestión a partir del 2022.</p> <p>Lograr a partir del 2022 un mayor involucramiento de todas las instancias municipales en la elaboración del presupuesto.</p> <p>Contratar un Planificador entre 2023 y 2026.</p>

	<p>Abrir la participación del Concejo Municipal y de los Concejos de Distrito en la formulación del presupuesto municipal y dar seguimiento a partir del 2022.</p> <p>Creación de una unidad de cobro administrativo y judicial entre el periodo 2023-2026.</p> <p>Crear una unidad ejecutora de proyectos en 2023.</p> <p>Capacitar al recurso humano en planificación y gestión en 2022.</p> <p>Elaborar los diagnósticos de análisis de vulnerabilidad y capacidad y así de esta forma incluir en el presupuesto, partidas apegados a los requerimientos de la CGR entre el 2023 y el 2026.</p> <p>Poner en marcha el sistema DECSIS, que incluye el sistema de compras, a partir del 2022</p> <p>Remodelar la bodega grande del plantel, en 2024.</p> <p>Incluir las variaciones presupuestarias y adquisiciones en la planificación global, a partir del 2022.</p> <p>Mejorar la coordinación interna y fortalecer la planificación institucional con relación al proceso de adquisiciones, a partir del 2023</p> <p>Organizar capacitaciones generales sobre planificación, cronograma de compras y especificaciones técnicas, a los demás departamentos y procesos, que elaboran los proyectos de adquisiciones, a partir del 2022.</p> <p>Reclasificar puesto de asistente administrativo a una categoría superior en 2023.</p> <p>Manual general del proceso de contratación, elaborado al 23.</p>
Fortalecer la gestión y evaluación de proyectos municipales.	<p>Desarrollar un plan de priorización de proyectos en 2022.</p> <p>Para el año 2022, se propone desarrollar una matriz de seguimiento y evaluación de proyectos de corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Creación de la unidad de planificación con una plaza de planificador y una unidad de gestión de proyectos entre el 2023 y 2026.</p> <p>Contratar un gestor de proyectos entre el 2023 y el 2026.</p>
Potenciar las capacidades técnicas y operativas de los recursos humanos municipales y los medios e instrumentos de trabajo.	<p>Actualización del reglamento autónomo y publicación del mismo al 2023</p> <p>Elaboración de Manuales de Procedimientos al 2023.</p> <p>Reestructuración de la Dirección financiera, tributaria y administrativa para su fortalecimiento al 2023.</p> <p>Creación de una comisión formal y garantizar los procesos de capacitación necesaria en el 2022.</p> <p>Creación de una brigada Interinstitucional de Emergencias al 2023</p> <p>Establecimiento de la oficina de salud ocupacional de acuerdo a la legislación en el 2022.</p> <p>Elaboración de un plan para el desarrollo del Recurso Humano al 2023.</p> <p>Contar con una plaza de “Planificador” para la implementación de programas que garanticen esta relación entre el 2023 y el 2026.</p> <p>Creación de un “banco de oferentes” para una mayor agilización de contrataciones para el 2022</p> <p>Dar seguimiento al estudio realizado por la UNGL sobre los perfiles de funcionarios municipales a partir del 2022</p> <p>Implementar un sistema de evaluación del desempeño en el 2022</p>
Fortalecer el uso de tecnologías para la mejora en la gestión municipal y la prestación de servicios.	<p>En 2024 se espera contar con el 100% de los trámites en línea</p> <p>Creación de un Sitio Web Transaccional entre 2023 y 2025.</p> <p>Diseño de una Plataforma de Comercio Electrónico entre 2023 y 2025.</p>

	<p>Crear una Plataforma de Datos Espaciales que integre la Base de Datos Registral con la Base Catastral como herramienta de OT (Ordenamiento Territorial) y Gestión Tributaria, entre 2023 y 2025.</p> <p>Integrar el sistema de Egresos con el de Ingresos en el 2022.</p> <p>Creación de una plataforma e infraestructura de análisis y visualización de datos al 2025.</p> <p>Implementación del marco de gestión de TIC al 2025.</p> <p>Implementación de hardware, software, servicios y TIC requeridos y propuestos para la gestión, seguridad e innovación municipal entre 23 y 25.</p> <p>Nombrar en propiedad al asistente de TIC en 2023.</p> <p>Instalación de un sistema “Solar Fotovoltaico” en edificios municipales en el 2024.</p>
Mejorar las infraestructuras municipales para la operación y prestación de servicios de calidad.	<p>Habilitar nuevas áreas que permitan la continuidad del servicio de la municipalidad en caso de daños estructurales a la infraestructura actual al 2026.</p> <p>Coordinación formal con las autoridades respectivas como CNE, bomberos y otras para hacer una evaluación total en el 2022.</p> <p>Continuar con la habilitación de áreas existentes para mejorar las condiciones y espacios durante el quinquenio del 2022 al 2026.</p> <p>Desarrollar e implementar un plan de “continuidad de los servicios municipales” en caso de daños estructurales, finalizado al 2023.</p> <p>Realizar avalúos de edificios municipales para analizar los “seguros” en 2022</p> <p>Acondicionamiento del área actual de atención al público al 100% (mobiliario, aire acondicionado) para el 2023.</p> <p>Dotar de presupuesto a la comisión de salud ocupacional en el 2023.</p> <p>Iniciar proceso de reubicación de la biblioteca actual en las aulas del kinder de la Escuela Tomas Guardia a partir del 2023.</p> <p>Contratación de un profesional en materia legal para la revisión y elaboración de documentos pendientes (catastros y escritura) entre el 2023 y 2026</p>
Mejorar los sistemas de control, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático en el cantón.	<p>Elaborar el Sistema de Control y gestión de riesgos internos de la municipalidad en 2023.</p> <p>Crear oficina de gestión de riesgo de desastres al 2022.</p> <p>Impulsar un proyecto de gestión de riesgo y la adaptación a la variabilidad y cambio climático en comunidades vulnerables al 2025.</p> <p>Apoyar un proyecto de recuperación de sitios en riesgo en asentamientos informales al 2025.</p> <p>Motivar un proyecto con el sector privado sobre gestión de riesgo y adaptación al cambio climático al 2025.</p> <p>Impulsar programa de fortalecimiento de la organización local para emergencias al 2023.</p> <p>Impulsar programa de responsabilidad social empresarial en la gestión del riesgo al 2023.</p>
Fortalecer las capacidades técnicas de las instancias de participación ciudadana	<p>Llevar a cabo capacitaciones para los Consejo de Distrito en temas de formulación de proyectos y sobre el alcance de sus funciones en 2022.</p>
Fortalecer la coordinación interinstitucional, para el logro de los objetivos comunes.	<p>Elaborar un plan de trabajo del CCCI de común acuerdo y con visión de mediano y largo plazo, en 2022.</p> <p>Vincular el plan de trabajo del CCCI con los planes internos de la municipalidad y de las áreas y procesos de trabajo.</p>

## 4.7 Área estratégica de equipamiento cantonal

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora del acceso de la población bagaceña a infraestructuras y servicios de calidad.</li> <li>○ Dotación de espacios e infraestructuras para toda la población con equidad y acceso universal</li> <li>○ Creación de condiciones físicas locales para el desarrollo económico y social de la población.</li> <li>○ Mejora de las condiciones ambientales para beneficio público.</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Propiciar el acceso y disponibilidad de infraestructuras públicas para la prestación de los servicios municipales, la integración social y el desarrollo humano local.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Ofrecer infraestructuras de calidad para beneficio de la ciudadanía	<p>Compra de Equipo para reciclaje y mejoramiento de los servicios públicos.</p> <p>Realizar convenios con instituciones como el Ministerio de Trabajo y ASODES. Convenio proyecto sembramos seguridad a partir del 2022.</p> <p>Dotar un espacio para el mercadito Bagaceño y mercado artesanal y dar capacitación y acompañamiento en emprendedurismo a partir del 2022</p> <p>Para los próximos cinco se propone actualizar las zonas de riesgo en todo el cantón de manera periódica a partir del 2022</p> <p>Fortalecer las alianzas con instituciones tales como: DINADECO, INDER y Embajadas para contar con recursos a partir del 2022</p> <p>Convertir lotes municipales de las comunidades en parques recreativos entre 2022 y 2026.</p> <p>Contratación de una persona con conocimiento en el manejo de la herramienta QGIS para mantener actualizado los mapas de Bagaces entre 2023 y el 2026</p> <p>Concluir la segunda etapa de la readecuación del gimnasio de Guayabo al 2023</p> <p>Adquirir terreno y diseñar propuesta de un albergue en bebedero al 2026</p> <p>Mejoramiento de las condiciones actuales de la bodega de la CME al 2024</p>
Fomentar la recreación y el deporte con el acceso a infraestructuras de calidad.	<p>Construcción de camerinos nuevos en Estadio Municipal de Bagaces al 2023</p> <p>Acondicionamiento de la cancha del gimnasio municipal para cumplir con medidas oficiales de competición y garantizar participación en Juegos Nacionales y otros entre 2023 -2026.</p>

#### 4.8 Área estratégica de medio ambiente

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora continua de la gestión de los residuos sólidos, valorizables y compostable.</li> <li>○ Fomento de la participación ciudadana en la protección y conservación ambiental</li> <li>○ Reducción de la vulnerabilidad de la población ante los eventos naturales</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Mejorar las condiciones ambientales para el disfrute y desarrollo humano de los habitantes de Bagaces
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Mejorar la gestión de los servicios públicos relacionados con el ambiente	<p>Conseguir fondos para concluir las actividades propias del cierre técnico del vertedero al 2025.</p> <p>Mantener zonas de amortiguamiento en la finca municipal por el periodo 2022-2026</p> <p>Construcción de reservorio para siembra de agua al 2023</p> <p>Monitoreo de agua en pozos circundantes a finca del vertedero 2022-2026</p> <p>Actualización del PGIR para incluir valoraciones de riesgo de desastres al 2023</p> <p>Publicar reglamentos de residuos sólidos y de estudio tarifario en el 2022</p> <p>Creación de una “Brigada Forestal Municipal” al 2024</p> <p>Realizar un inventario de gases de efecto invernadero cantonal en el 2022</p> <p>Realizar programas de educación ambiental en avifauna en el cantón para el 2022</p> <p>Integrar el proceso de espacios públicos al programa de “Sembremos Seguridad” para el 2025</p>

#### 4.9 Área estratégica de ordenamiento territorial

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ordenamiento del uso del suelo para el beneficio de la población.</li> <li>○ Uso del suelo de acuerdo con sus características y capacidades.</li> <li>○ Crecimiento productivo ordenado</li> <li>○ Expansión urbana y de los servicios de forma planificada</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Regular la gestión pública y privada del territorio de Bagaces acorde a sus características, para impulsar el desarrollo productivo y humano en el cantón.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Ordenar el uso del territorio de acuerdo a sus características agroecológicas y las dinámicas de la población.	<p>Elaborar el Plan regulador de Bagaces en un plazo de 5 años, por etapas:</p> <p>I Etapa en 2022.</p> <p>II y III Etapas entre 2023 y 2026.</p>
Fortalecer las capacidades municipales de gestión del territorio	<p>Rediseño interno de los permisos y procedimiento de acuerdo a la normativa del nuevo plan regulador. a partir de 2023.</p> <p>Elaborar una matriz para el seguimiento de las obras que se encuentran trabajando en forma ilegal, en 2022.</p> <p>Capacitación constante y actualizada de la comisión de proyectos para garantizar su adecuado funcionamiento y ejecución, a partir de 2023.</p>

	<p>Comprar equipo topográfico, equipo de comunicación y de apoyo como cámaras y otros en 2023.</p> <p>Implementar el Plan Regulador y realizar campañas publicitarias para garantizar el acercamiento de los contribuyentes hacia la municipalidad entre 2022 y 2026 según se vaya aprobando cada una de las etapas.</p>
--	--

#### 4.10 Área estratégica de política social local

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acceso a mejores oportunidades de vida para la población vulnerable del cantón</li> <li>○ Disminución de las brechas de desigualdad social en Bagaces</li> <li>○ Mejora en las condiciones económicas de la población de menores ingresos.</li> <li>○ Creación de oportunidades de desarrollo social equitativas e incluyentes.</li> <li>○ Fomento de la cultura y la identidad local en el cantón</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Promover el mejoramiento en la calidad de vida local, el ejercicio de los derechos humanos, la equidad de género, la inclusión a personas con discapacidad y el fortalecimiento de la cultura y la identidad local de la población
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable de Bagaces.	<p>Contar con un “banco de alimentos “y la construcción de una estrategia cantonal que reduzca la pobreza y pobreza extrema al 2024</p> <p>Realizar una estrategia cantonal para la población de migrantes en temas de: migración y trabajo, migración y salud y fortalecimiento institucional al 2023</p> <p>Adquirir terreno y diseñar propuesta de un albergue en bebedero al 2026</p> <p>Impulsar la creación de proyectos habitacionales para la población adulta mayor en condición de soledad y vulnerabilidad al 2025.</p>
Mejorar la calidad de vida de la población a través del deporte, la recreación y la capacitación.	<p>Promover espacios recreativos en los barrios y los distritos al 2023.</p> <p>Aprobación del proyecto conjunto con el ICODER denominado “PROYECTO ACTIVATE” al 2023</p> <p>Contar con Infraestructura para capacitaciones en manejo de residuos, gastronomía, manualidades entre otros, cursos para la población infantil, jóvenes y adultos al 2025.</p>
Impulsar la promoción de los derechos culturales del cantón de Bagaces para el fortalecimiento de las identidades Bagaceñas.	<p>Aumentar a tiempo completo la contratación del responsable de la Oficina de cultura, entre 2023 y 2026.</p> <p>Iniciar proceso para la creación de una escuela de artes en Bagaces, en 2023.</p> <p>Crear una banda de conciertos municipales en 2025.</p> <p>Realización de un inventario cultural (base de datos) y difusión, en 2024</p>

#### 4.11 Área estratégica de desarrollo económico local

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reactivación económica del Cantón, post covid 19.</li> <li>○ Fortalecimiento de las capacidades económicas de los grupos vulnerables</li> <li>○ Distribución equitativa de los recursos municipales</li> <li>○ Igualdad de oportunidades para la población bagaceña.</li> <li>○ Impulso del empleo y el empresariado local</li> <li>○ Atracción de inversiones externas</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Impulsar el desarrollo y la reactivación económica local, como medio para avanzar en la construcción de una sociedad más próspera y equitativa
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Fomentar los emprendimientos, la micro y pequeña empresa, como medio para reactivar la economía local.	<p>Impulsar el proyecto PACUME, para generar empleo y turismo, alrededor del embalse, entre 2024 y 2026.</p> <p>Impulsar proyectos de emprendedurismo para brindar servicios de alimentación, hospedaje y similares durante la construcción del proyecto PACUME, entre 2023 y 2025.</p> <p>Crear un mercado artesanal y un restaurante en la Catarata de Llanos de Cortés, mediante un fideicomiso y préstamo con un banco estatal, en 2024.</p> <p>Impulsar la alianza con la Embajada de USA en el marco del programa: Sembremos Seguridad, y promover el turismo en Bagaces, creando empresas locales de turismo, capacitación y reuniones de empresarios, en 2022.</p> <p>Promover el desarrollo de las empresas vinculadas el ciclismo de montaña, en convenio con el ICE, en 2023</p> <p>Convocar al sector empresarial de Bagaces para elaborar conjuntamente medios de promoción en 2022.</p> <p>Fortalecer la ruta de las aves, para promover el turismo, en 2023</p> <p>Crear un convenio creado entre la Comisión de turismo municipal y otras organizaciones locales para impulsar el turismo.</p>
Crear facilidades para el desarrollo empresarial en Bagaces.	<p>Apoyar la atracción de inversiones en turismo local mediante la facilitación de trámites y condiciones municipales, en 2023.</p> <p>Impulsar proyectos de vivienda en el distrito primero, para toda la población en 2024</p>

#### 4.12 Área estratégica de servicios públicos

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suministro de servicios públicos para mejorar la calidad de vida de la población</li> <li>○ Acceso equitativo a todos los servicios municipales</li> <li>○ Prestación de servicios con eficiencia y eficacia</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Ampliar la cobertura y diversificar los servicios que brinda la municipalidad de Bagaces para el bienestar de la mayoría
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Mejorar la gestión de residuos sólidos en el cantón.	<p>Ampliación de la cobertura de recolección de residuos valorizables en viviendas al 75% en 2024.</p> <p>Construcción de un centro de acopio de residuos valorizables y compostables municipal en Bagaces, en la Finca del vertedero, en 2025.</p> <p>Ampliar cobertura de servicio de recolección de residuos de jardín a los centros urbanos de Mogote y Fortuna en 2024.</p> <p>Incluir servicios de asfaltado de vías en cabeceras de los distritos de Mogote y Fortuna en 2025.</p> <p>Creación de un plan de gestión ambiental local para consolidación de los corredores biológicos existentes en el cantón al 2025</p>

#### 4.13 Área estratégica de infraestructura vial

<b>Políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construcción de vías que impulsen el desarrollo económico, social y turístico</li> <li>○ Mantenimiento rutinario y periódico para mantener su nivel de servicio de la red vial</li> <li>○ Promoción de la participación ciudadana en la gestión vial</li> <li>○ Objetividad en la distribución de los recursos viales</li> <li>○ Trabajo en alianza con otros actores locales</li> <li>○ Promoción de la competitividad local</li> </ul>
<b>Objetivo general</b>	Contar con una red vial accesible y transitable durante todo el año, en respuesta a criterios de priorización objetivos y con participación de los actores locales relevantes.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
Brindar el mantenimiento periódico y rutinario, así como el mejoramiento de la red vial cantonal en apego a los criterios de planificación definidos en las políticas del plan quinquenal.	<p>Actualizar el plan vial quinquenal en 2022.</p> <p>Mantener actualizado el inventario de la red vial Cantonal.</p> <p>Fortalecer y capacitar el personal de la U.T.G.V.</p>
Fortalecer las capacidades de gestión y la construcción de obras estratégicas por parte de la unidad técnica de gestión vial municipal.	<p>Compra de maquinaria, compactadora, tanque de agua, entre 2022 y 2025.</p> <p>Contratación de personal idóneo necesario para la intervención de la red vial cantonal entre 2023 y 2026.</p> <p>Mejorar los sistemas de drenajes en la infraestructura vial del cantón, entre 2022 y 2025.</p> <p>Instalación de Alcantarilla de cuadro en Rio Chiquito en 2022.</p> <p>Asfaltado de la ruta Fortuna Guayabo entre 2023 y 2024</p>

#### 4.14 Alineación de las propuestas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El 9 de setiembre del año 2016, el Gobierno de Costa Rica suscribió un pacto con las Naciones Unidas a través del cual se comprometió a impulsar un pacto nacional para impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales constituyen orientaciones mundiales para avanzar en 17 objetivos. De esta manera, el país asumió el compromiso de realización de todos los esfuerzos posibles para avanzar en estas metas, con un horizonte de planeamiento entre los años 2015 y 2030.

Para alcanzar estos objetivos, todas las instancias públicas, incluyendo los gobiernos locales, deben desarrollar políticas, planes y acciones, tendientes a lograrlos en el plazo indicado. En el caso del PEM 2022 a 2066 de Bagaces, los objetivos y acciones estratégicas vinculadas con distintos objetivos, se presentan en la siguiente matriz.

**Cuadro 30. Matriz del PEM Bagaces 22-26 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Área estratégica del PEM y objetivos específicos	Líneas de Acción del PEM	ODS relacionados
<p><b>Desarrollo Institucional:</b> Fortalecer la gestión y evaluación de proyectos municipales.</p> <p>Potenciar las capacidades técnicas y operativas de los recursos humanos municipales y los medios e instrumentos de trabajo</p> <p>Fortalecer el uso de tecnologías para la mejora en la gestión municipal y la prestación de servicios</p> <p>Mejorar los sistemas de control, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático en el cantón.</p> <p>Fortalecer las capacidades técnicas de las instancias de participación ciudadana</p>	<p>Desarrollar un plan de priorización de proyectos en 2023. Para el año 2022, se propone desarrollar una matriz de seguimiento y evaluación de proyectos de mediano y largo plazo.</p> <p>Creación de la unidad de planificación y una unidad de Gestión de proyecto entre el 2022 y el 2023.</p> <p>Creación de una Brigada Interinstitucional de Emergencias al 2023</p> <p>Establecimiento de la oficina de salud ocupacional de acuerdo a la legislación en el 2022.</p> <p>Elaboración de un plan para el desarrollo del Recurso Humano al 2023</p> <p>En 2023 se espera contar con el 100% de los trámites en línea</p> <p>Diseño de una plataforma de comercio electrónico entre 23 y 25.</p> <p>Implementación de hardware, software, servicios y TIC requeridos y propuestos para la gestión, seguridad e innovación municipal entre 23 y 25.</p> <p>Elaborar el sistema de control y gestión de riesgos internos de la municipalidad en 2023.</p> <p>Promover 3 proyectos con las comunidades, sector empresarial y sitios en riesgo, para la gestión del riesgo y la adaptación a la variabilidad y al cambio climático.</p> <p>Llevar a cabo capacitaciones para los Consejo de Distrito en temas de formulación de proyectos y sobre el alcance de sus funciones en 2022</p>	<p>9. Industria, innovación e infraestructuras</p> <p>11. Ciudades y comunidades sostenibles</p> <p>16. Paz, justicia e instituciones sólidas</p>
<p><b>Equipamiento:</b> Ofrecer infraestructuras de calidad para beneficio de la ciudadanía</p> <p>Fomentar la recreación y el deporte con el acceso a infraestructuras de calidad.</p>	<p>Convenio proyecto Sembremos Seguridad a partir del 2022.</p> <p>Dotar un espacio para el mercadito Bagaceño y mercado artesanal y dar capacitación y acompañamiento en emprendedurismo a partir del 2022</p> <p>Adquirir terreno y diseñar propuesta de un albergue en bebedero al 2026</p> <p>Convertir lotes municipales de las comunidades en parques recreativos entre 2022 y 2026.</p> <p>Concluir la segunda etapa de la readecuación del gimnasio de Guayabo al 2023</p>	<p>3. Salud y bienestar</p> <p>5. Igualdad de género</p> <p>9. Industria, innovación e infraestructuras</p> <p>10. Reducir la desigualdad en y entre los países</p>

		16.Paz, justicia e instituciones sólidas
<p><b>Medio Ambiente:</b> Mejorar la gestión de los servicios públicos relacionados con el ambiente</p>	<p>Construcción de reservorio para siembra de agua al 2023 Actualización del PGIR para incluir valoraciones de riesgo de desastres al 2023 Publicar reglamentos de residuos sólidos y de estudio tarifario en el 2022 Contar con Infraestructura para capacitaciones en manejo de residuos, gastronomía, manualidades entre otros, cursos para la población infantil, jóvenes y adultos al 2025. Programas de educación ambiental en avifauna en el cantón para el 2022 Integrar el proceso de espacios públicos al programa de “Sembremos Seguridad” para el 2025</p> <p>Elaboración de un plan de gestión ambiental local para la consolidación de los corredores biológicos del cantón, al 2025. Instalación de sistema solar fotovoltaico en los edificios municipales a partir del 2024.</p>	<p>6.Agua limpia y saneamiento</p> <p>7.Energía asequible y no contaminante</p> <p>11.Ciudades y comunidades sostenibles</p> <p>12.Producción y consumo responsables</p> <p>13.Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p> <p>15.Vida de ecosistema terrestres</p>
<p><b>Ordenamiento Territorial:</b> Ordenar el uso del territorio de acuerdo con sus características agroecológicas y las dinámicas de la población</p>	<p>Elaborar el Plan regulador de Bagaces en un plazo de 3 años, por etapas: I Etapa en 2022. II y III Etapas entre 2022 y 2023. Incluir el mapa de riesgos en el Plan Regulador en 2023. Implementar el Plan Regulador y realizar campañas publicitarias para garantizar el acercamiento de los contribuyentes hacia la Municipalidad en 2023.</p>	<p>13.Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p> <p>15.Vida de ecosistema terrestres</p>
<p><b>Política Social Local:</b> Mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable de Bagaces</p>	<p>Contar con un “banco de alimentos” y la construcción de una estrategia cantonal que reduzca la pobreza y pobreza extrema al 2024 Realizar una estrategia cantonal para la población de migrantes en temas de: Migración y Trabajo, Migración y Salud y Fortalecimiento Institucional al 2023 Adquirir terreno y diseñar propuesta de un albergue en bebedero al 2026</p>	<p>1.Fin de la pobreza</p> <p>2.Hambre cero</p> <p>3.Salud y bienestar</p>

<p>Mejorar la calidad de vida de la población a través del deporte y la recreación y la capacitación</p> <p>Impulsar la promoción de los derechos culturales del cantón de Bagaces para el fortalecimiento de las identidades Bagaceñas</p>	<p>Impulsar la creación de proyectos habitacionales para la población adulta mayor en condición de soledad y vulnerabilidad al 2025</p> <p>Promover espacios recreativos en los barrios y los distritos al 2023.</p> <p>Construcción de camerinos nuevos en el estadio municipal en el 2023.</p> <p>Acondicionamiento de la cancha del gimnasio municipal entre 2023 y 2026.</p> <p>Iniciar proceso para la creación de una escuela de Artes en Bagaces, en 2023.</p> <p>Crear una banda de conciertos municipales en 2025.</p> <p>Realización de un inventario cultural (base de datos) y difusión, en 2024</p> <p>Actualizar el protocolo ante desastres para la Antigua Escuela Rafael Iglesias Castro en 2022</p>	<p>4.Educación de calidad</p> <p>5.Igualdad de género</p> <p>16.Paz, justicia e instituciones sólidas</p>
<p><b>Desarrollo económico local:</b></p> <p>Impulsar los emprendimientos, la micro y pequeña empresa, como medio para reactivar la economía local</p> <p>Crear facilidades para el desarrollo empresarial en Bagaces</p>	<p>Impulsar el proyecto PACUME, para generar empleo y turismo, alrededor del embalse, entre 2023 y 2025.</p> <p>Impulsar proyectos de emprendedurismo para brindar servicios de alimentación, hospedaje y similares durante la construcción del proyecto PACUME, entre 2023 y 2025.</p> <p>Crear un mercado artesanal en la Catarata, en 2023.</p> <p>Impulsar la alianza con la Embajada USA para promover el turismo en Bagaces, creando empresas locales de turismo, capacitación y reuniones de empresarios, en 2022.</p> <p>Promover el desarrollo de las empresas vinculadas al ciclismo de montaña, en convenio con el ICE, en 2022.</p> <p>Fortalecer la ruta de las aves, para promover el turismo, en 2022</p> <p>Crear un convenio con Correos de Costa Rica para la distribución de las ventas en línea a través de la plataforma</p> <p>Apoyar la atracción de inversiones en turismo local mediante la facilitación de trámites y condiciones municipales, en 2022.</p> <p>Impulsar proyectos de vivienda en el distrito primero, para toda la población en 2023</p>	<p>1.Fin de la pobreza</p> <p>5.Igualdad de género</p> <p>8.Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p>9.Industria, innovación e infraestructuras</p> <p>10.Reducir la desigualdad en y entre los países</p> <p>11.Ciudades y comunidades sostenibles</p>
<p><b>Servicios públicos:</b></p> <p>Mejorar la gestión de residuos sólidos en el cantón.</p>	<p>Ampliación de la cobertura de residuos valorizables, a viviendas al 75% en 2024.</p> <p>Ampliar la cobertura del servicio de recolección de residuos de jardín a los centros urbanos de Mogote y Fortuna.</p> <p>Construcción de un centro de acopio de residuos valorizables y compostables municipal en Bagaces, en la Finca del Vertedero, en 2025</p>	<p>3.Salud y bienestar</p> <p>11.Ciudades y comunidades sostenibles</p>
<p><b>Infraestructura vial:</b></p>		

Fortalecer las capacidades de gestión y la construcción de obras estratégicas por parte de la unidad técnica de gestión vial municipal.	Mejorar los sistemas de drenajes en la infraestructura vial del cantón, entre 22 y 25. Instalación de Alcantarilla de cuadro en Rio Chiquito en 2022. Asfaltado de la ruta Fortuna Guayabo entre 2023 y 2024	3.Salud y bienestar  8.Trabajo decente y crecimiento económico
---	--	--

Fuente: Los ODS han sido tomados de [www.un.org](http://www.un.org).

La página oficial de las Naciones Unidas, presenta los 17 objetivos de desarrollo sostenible en forma resumida, de la siguiente manera.

**Figura 8. Síntesis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, según Naciones Unidas.**



Producido en colaboración con TROLLBÄCK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010  
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: [dpicampaign@un.org](mailto:dpicampaign@un.org)

El análisis de los contenidos del Plan Estratégico Municipal de Bagaces para los años 2022 a 2026, muestra una alineación casi total entre este plan y los ODS, ya que este instrumento de planificación está vinculado con 15 de los 17 objetivos. Los dos objetivos con los cuales no se vincula son el 14, relacionado con vida submarina y el 17 que se refiere a las alianzas para lograr los objetivos. Además, se destaca una vinculación mayor con los objetivos 3, 5, 9 y 11, ya que son atendidos a través de distintas áreas estratégicas.

## **CAPITULO V. INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL**

### **5.1 Presentación**

Este capítulo sobre el seguimiento y la evaluación del PEM Bagaces 22-26 tienen como propósito desarrollar capacidades para verificar, adecuar, enrumbar o corregir la acción concreta de ejecución del Plan. Es un instrumento para la mejora continua de la gestión.

Hay un creciente interés en la actualidad por elevar la eficiencia, la eficacia y la calidad de la gestión institucional y ello va aparejado al desarrollo de una cultura de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones y el reconocimiento de los impactos.

A continuación, se propone un conjunto de instrumentos sencillos para apoyar la gestión de la municipalidad de Bagaces, con respecto al PEM 22-26, una vez que se encuentre aprobado. Además, permiten realizar la evaluación futura de este plan y replantear acciones en una eventual actualización.

### **5.2 Elementos para el seguimiento del plan estratégico municipal**

Para cada una de las áreas estratégicas municipales se ha definido políticas, objetivo general, objetivos específicos y líneas de acción. La tarea que se abordará ahora es, complementar esta definición estratégica lograda hasta ahora con un señalamiento de Indicadores objetivamente verificables (IOV) que permitan, en un futuro, visibilizar el cumplimiento de las líneas de acción, así como un señalamiento de cómo se prevé su avance a lo largo del quinquenio. También se hará un esfuerzo por ubicar, a priori, los medios o fuentes de verificación y finalmente cuáles son las condiciones de éxito –condiciones externas a la municipalidad o supuestos que requieren estar presentes- para que se cumpla con el PEM.

Los indicadores objetivamente verificables (IOV): consisten en un enunciado preciso, concreto, claro de simple comprensión que permite valorar si se están cumpliendo los objetivos propuestos a través de las líneas de acción establecidas. Puede asimilarse también al concepto de meta.

Los medios de verificación: son aquellas fuentes confiables, transparentes que permitirán recoger información o datos para corroborar que efectivamente se cumplió con los indicadores propuestos. Pueden ser registros, informes, actas, entrevistas, observación técnica, contratos, indicadores nacionales e instituciones, ejecución presupuestaria, etc.

Los supuestos o condiciones de éxito: son aquellas condiciones que deben estar para que el plan se realice pero que no dependen del Gobierno Local que ejecuta el Plan Estratégico Municipal. En caso de que no se encuentren presentes le introduce niveles de riesgo al proyecto.

El instrumento que a continuación se presenta puede ser ajustado a medida que se avance en el proceso de ejecución del mismo. La siguiente matriz permite consignar toda esta información de manera resumida:

### 5.3 Matriz de seguimiento: área de desarrollo institucional municipal

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aumento de la eficiencia y eficacia en la recaudación y aplicación de recursos.</li> <li>○ Disminuir los índices de morosidad</li> <li>○ Mejora de la calidad de los servicios municipales en todos los ámbitos</li> <li>○ Desarrollo de tecnologías para la eficacia en el trabajo.</li> <li>○ Respeto a la normativa vigente</li> <li>○ Construcción de más y mejores obras públicas según sea la recaudación.</li> <li>○ Aumento de la participación de los habitantes en los procesos públicos municipales</li> <li>○ Potenciación del recurso humano municipal</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Fortalecer las capacidades humanas, tecnológicas e instrumentales de la municipalidad de Bagaces, para la prestación de servicios de calidad con transparencia e impacto en el desarrollo humano local.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Fortalecer las capacidades y los medios de la municipalidad para mejorar la recaudación tributaria	<p>1 base de datos actualizada con información geoespacial.</p> <p>Varios cánones nuevos creados al 2024</p> <p>1 ley de patentes actualizada para el 2022</p> <p>1 unidad de cobro creada entre 2023-2026.</p> <p>1 reglamento de “incobrables” diseñado al 2022.</p> <p>Todos los servicios municipales con cobertura al resto de los 3 distritos a partir del 2022.</p> <p>1 estudio tarifario anual elaborado cada año entre 2022-2026.</p> <p>1 una unidad de patentes creada y 1 inspector adicional contratado al 2026.</p>	<p>Reportes de la base de datos.</p> <p>Reporte de ingresos por cánones.</p> <p>Ley de Patentes aprobada y publicada.</p> <p>Acuerdo de Concejo Municipal.</p> <p>Reglamento aprobado y publicado.</p> <p>Reporte de nuevos abonados, reporte de ingresos.</p> <p>Tarifario Publicado.</p> <p>Acuerdo del Concejo Municipal y aprobación del presupuesto ordinario.</p>	<p>Estabilidad de los servicios de internet</p> <p>Aprobación del CM.</p> <p>Tiempo aprobación en Asamblea Legislativa</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Variaciones en los ingresos de los contribuyentes.</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Aprobación del CM.</p>
	<p>100% de trámites de compras y adquisiciones a través del SICOOP a partir 2022.</p> <p>100% de gastos ejecutados en el período asignado a partir del 2023.</p>	<p>Reportes de Adquisiciones</p> <p>Reportes ejecución presupuestaria</p>	<p>Problemas de funcionamiento de plataforma de SICOP</p> <p>Inestabilidad en el ingreso de las transferencias presupuestadas</p>

<p>Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos públicos y los sistemas de gestión presupuestaria.</p>	<p>1 comisión para análisis de egresos especiales formada en el 2022.  1 línea de financiamiento creada para Comité de Emergencia a partir del 2022.  1 capacitación anual a grupos comunales y los Concejos de Distrito a partir del 2022.  1 plaza de planificador creada y  1 Plan de Desarrollo entre el 2023 y 2026.</p> <p>1 unidad de cobro administrativo y judicial creada entre el periodo 2023-2026  1 unidad ejecutora de proyectos creada en 2023.  1 capacitación al recurso humano en Planificación y Gestión en 2022.</p> <p>Sistema informático DECSIS, operando en el 2022  Bodega grande del plantel remodelada en 2024.</p> <p>1 Plan global con las variaciones presupuestaria y adquisiciones elaborado a partir del 2022.  Personal vinculado a adquisiciones, capacitado sobre planificación, compras y diseño de especificaciones técnicas y proyectos, a partir del 2022.  Puesto de asistente administrativo reclasificado a una categoría superior en 2023.  Un manual general del proceso de contratación elaborado al 2023.</p>	<p>Documento oficial del nombramiento de los integrantes.  Reportes de ingresos y gastos.</p> <p>Listado de personas capacitadas y fotografías  Acción de personal y documento del plan de desarrollo.</p> <p>Acta de Concejo Municipal y aprobación del presupuesto ordinario</p> <p>Acta de Concejo Municipal y aprobación del presupuesto ordinario  Listado de participantes y fotografías  Factura de compra.</p> <p>Plano arquitectónico.</p> <p>Instrumento de planificación físico o digital.</p> <p>Reportes o minutas de las capacitaciones.</p> <p>Acción de personal aprobada.  Documento digital del manual aprobado</p>	<p>Aprobación por CM</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Falta de interés de personas convocadas</p> <p>Continuidad de la Pandemia del COVID 19</p> <p>Continuidad de la Pandemia del COVID 19</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Interés de los participantes</p> <p>Existencia de coordinación efectiva entre unidades solicitantes y proveeduría.  Apoyo de Alcaldía y Direcciones.</p> <p>Interés de los participantes</p> <p>Apoyo político del CM.</p> <p>Despido de personal</p>
<p>Potenciar la gestión y evaluación de proyectos municipales.</p>	<p>Un plan de priorización de proyectos elaborado en 2022.</p> <p>Una matriz de seguimiento y evaluación de proyectos de corto, mediano y largo plazo, diseñada al 2022.</p>	<p>Documento del plan</p> <p>Documento de la Matriz de seguimiento.</p>	<p>Falta de conocimiento técnico-legal de nuevos integrantes al gobierno local  Aprobación del CM</p>

	<p>Unidad de planificación y Unidad de Gestión de Proyectos, creadas en 2023.</p> <p>Una plaza de planificador y gestor de proyectos contratados en 2023-2026</p>	<p>Organigrama municipal.</p> <p>Acciones de personal aprobadas</p>	<p>Falta de personal idóneo localmente.</p> <p>Existencia de personal idóneo.</p>
<p>Fortalecer las capacidades técnicas y humanas del recurso humano y los medios de trabajo.</p>	<p>1 reglamento Autónomo de Recursos Humanos publicado al 2023</p> <p>1 manual de procedimientos creado al 2023.</p> <p>1 reestructuración de la Dirección Financiera, tributaria y administrativa al 2023.</p> <p>1 Comisión de manejo de emergencias formada a partir del 22.</p> <p>1 Brigada Interinstitucional de Emergencias creada al 2023</p> <p>1 oficina de salud ocupacional creada en el 2022.</p> <p>1 plan para el desarrollo del Recurso Humano elaborado al 2023.</p> <p>1 plaza de planificador aprobada, para articular el desarrollo interinstitucional y el desarrollo humano en 2023-2026.</p> <p>1 “banco de oferentes” para contrataciones creado en el 2022</p> <p>1 estudio para actualizar perfiles de funcionarios a partir del 2022</p> <p>1 sistema de evaluación del desempeño en el 2022</p>	<p>Reglamento publicado</p> <p>Manual en uso</p> <p>Organigrama actualizado.</p> <p>Acta de creación aprobada</p> <p>Acta de creación aprobada</p> <p>Plano de diseño y documento de creación.</p> <p>Documento del plan de Desarrollo Humano</p> <p>Acción de personal aprobada.</p> <p>Reportes del Banco de Oferentes, disponible y en uso</p> <p>Documento del estudio aprobado</p> <p>Sistema de evaluación</p>	<p>Aprobación del CM</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Apoyo de la CNE.</p> <p>Interés del CM.</p> <p>Interés y participación de los funcionarios.</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Falta de oferentes</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Cambio en prioridades internas.</p>
<p>Fortalecer el uso de tecnologías de información y comunicación para la mejora en la gestión municipal.</p>	<p>100% de los trámites municipales en línea en 2024.</p> <p>Un Sitio Web Transaccional creado entre 2023 y 2025.</p> <p>Una Plataforma de Comercio Electrónico creada entre 23 y 25.</p> <p>Una plataforma de datos espaciales creada e integrada</p>	<p>Reportes del sistema y catálogo de trámites.</p> <p>Características del Sitio.</p> <p>Reportes sobre cantidad de comercios inscritos.</p> <p>Reportes generados, cruces de variables.</p>	<p>Interés de la ciudadanía.</p> <p>Aprobación del CM.</p> <p>Interés y participación del sector comercial.</p> <p>Aprobación de CM</p>

	<p>con otras instancias municipales, entre 2023 y 2025. Creado el sistema de egresos y fusionado con el de Ingresos en el 2022.</p> <p>Plataforma e infraestructura de análisis y visualización de datos creadas al 2025.</p> <p>Un marco de gestión de TIC implementado al 2025.</p> <p>1 sistema de gestión, seguridad e innovación municipal creado entre 23 y 25.</p> <p>Nombramiento en propiedad al asistente de TIC en 2023.</p> <p>Instalación de un sistema Solar Fotovoltaico en edificios municipales en el 2024.</p>	<p>Reportes del sistema</p> <p>Cantidad de entradas y datos integrados, reportes generados.</p> <p>Características del plan.</p> <p>Reportes generados, características del sistema.</p> <p>Acción de personal aprobada.</p> <p>Factura del Sistema solar fotovoltaico</p>	<p>Cambios en las tecnologías.</p> <p>Cambios tecnológicos.</p> <p>Cambios en las tecnologías.</p> <p>Interés de las nuevas autoridades municipales.</p> <p>Aprobación del CM.</p> <p>Existencia de la tecnología idónea.</p>
<p>Mejorar las infraestructuras municipales para la operación y prestación de servicios de calidad.</p>	<p>1 listado de opciones de infraestructuras para continuar los servicios en caso de daños, elaborado al 2026.</p> <p>1 evaluación total de las infraestructuras municipales, realizada en el 2022.</p> <p>Remodelación de las áreas de trabajo de la municipalidad entre 2022 al 2026.</p> <p>1 “plan de continuidad de los servicios municipales” en caso de daños estructurales elaborado al 2023.</p> <p>1 avalúo de los edificios municipales para contratar los “seguros” en 2022</p> <p>Acondicionamiento del área de atención al público para el 2023.</p> <p>1 línea de financiamiento a comisión de salud ocupacional, abierta en 2023</p> <p>Inicio de operaciones de la biblioteca actual en la Escuela Tomas Guardia a partir del 2023.</p> <p>1 plaza para profesional en materia legal para la revisión y elaboración de documentos pendientes (catastros y escritura) contratada entre el 2023 y 2026</p>	<p>Informe del estudio.</p> <p>Informe de evaluación y listado de infraestructura</p> <p>Mapas arquitectónicos, flujogramas.</p> <p>Documento del Plan de continuidad de servicios aprobado.</p> <p>Reporte del INS.</p> <p>Encuestas de satisfacción del cliente.</p> <p>Presupuesto ordinario</p> <p>Fotografías, convenio suscrito con la Escuela.</p> <p>Acción de personal aprobada</p>	<p>Interés de nuevas autoridades.</p> <p>Falta de colaboración de instancias como CNE y Bomberos</p> <p>Interés de nuevas autoridades.</p> <p>Intensidad de los desastres naturales</p> <p>Falta de interés del INS.</p> <p>Falta de respuesta de la ciudadanía</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Devolución de instalaciones por parte del MEP</p> <p>Aprobación del CM</p>

Mejorar los sistemas de control, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático en el cantón.	1 sistema de valoración de riesgo institucional elaborado en 2023. 3 proyectos enfocados en la gestión del riesgo y la adaptabilidad a la variabilidad y cambio climático, con comunidades vulnerables, sitios en riesgo y sector empresarial.	Acta de Concejo Municipal  Informes de la Comisión de Emergencias Municipal, reportes de CNE.	Participación y compromiso de funcionarios municipales y apoyo de auditoría interna  Interés y disposición de los actores locales involucrados.
Fortalecer las capacidades técnicas de las instancias de participación ciudadana	Capacitados los Concejos de Distrito en formulación de proyectos y sus funciones en 2022.	Reportes de las capacitaciones	Compromiso y disposición de los Concejos de Distrito.
Fortalecer la coordinación interinstitucional e intercantonal en Bagaces.	Un plan de trabajo del CCCI elaborado y consensuado con visión de mediano y largo plazo, en 2023.  Integrado en el plan de trabajo del CCCI con los planes internos municipales.	Documentos de planeación, reporte de iniciativas conjuntas.  Reportes de proyectos conjuntos ejecutados.	Compromiso y participación de las diferentes instituciones para considerar el PEM, PDH y plan de la Alcaldía.

## 5.4 Matriz de seguimiento: área de Equipamiento Cantonal

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora del acceso de la población Bagaceña a infraestructuras y servicios de calidad.</li> <li>○ Dotación de espacios e infraestructuras para toda la población, con equidad y acceso universal</li> <li>○ Creación de condiciones físicas locales para el desarrollo económico y social de la población.</li> <li>○ Mejora de las condiciones ambientales para beneficio público.</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Propiciar el acceso y disponibilidad de infraestructuras públicas para la prestación de los servicios municipales, la integración social y el desarrollo humano local.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Ofrecer infraestructuras de calidad para beneficio de la ciudadanía	<p>1 equipo adquirido para reciclaje y mejoramiento de los servicios públicos a partir del 2022</p> <p>1 convenio firmado con el Ministerio de Trabajo o ASODES para mejora en servicios partir del 2022.</p> <p>1 espacio para mercadito Bagaceño y mercado artesanal construido a partir del 2022</p> <p>1 mapa actualizado del cantón con zonas de riesgos a partir del 2022</p> <p>1 alianza firmada con DINADECO e INDER para captar recursos a partir del 2022.</p> <p>Construidos parques recreativos en lotes municipales entre 2022 y 2026.</p> <p>1 plaza para asegurar el funcionamiento de herramienta QGIS entre el 2023 y 2026</p> <p>Finalizada segunda etapa de la readecuación del gimnasio de Guayabo al 2023</p> <p>1 terreno adquirido para albergue en Bebedero al 2026</p> <p>1 bodega acondicionada para el almacenamiento de suministros ante emergencias al 2024</p>	<p>Factura por equipos</p> <p>Convenios firmados y aprobados</p> <p>Planos constructivos, diseños, fotografías.</p> <p>Diseño del Mapa.</p> <p>Documento de Alianza firmado por las partes, reporte de proyectos coordinados</p> <p>Fotografías de inauguración informes, facturas.</p> <p>Acción de personal aprobada</p> <p>Planos constructivos, fotografías de la inauguración.</p> <p>Diseño de albergue y terreno.</p> <p>Reportes de la CNE</p>	<p>Falta de disponibilidad del proveedor.</p> <p>Nivel de compromiso e interés de los socios.</p> <p>Existencia de proveedores adecuados</p> <p>Nivel de interés de DINADECO e INDER</p> <p>Existencia de vandalismo local.</p> <p>Aprobación de CM</p> <p>Nivel de participación comunal</p> <p>Desembolso de recursos de la CNE</p> <p>Desembolso de recursos de la CNE</p>
Fomentar la recreación y el deporte con el acceso a infraestructura de calidad.	<p>1 “batería” de camerinos nuevos construidos en Estadio Municipal al 2023</p> <p>Acondicionamiento de cancha del Gimnasio Municipal entre 2023 y 2026</p>	<p>Bocetos y diseños</p> <p>Reporte de obras, fotografías</p>	<p>Existencia de vandalismo local</p> <p>Existencia de inseguridad ciudadana.</p>

## 5.5 Matriz de seguimiento: área de Medio Ambiente

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora continua de la gestión de los residuos sólidos, valorizables y compostable</li> <li>○ Fomento de la participación ciudadana en la protección y conservación ambiental</li> <li>○ Reducción de la vulnerabilidad de la población ante los eventos naturales</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Mejorar las condiciones ambientales para el disfrute y desarrollo humano de los habitantes de Bagaces		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Mejorar la gestión de los servicios públicos relacionados con el ambiente	<p>Cierre técnico del vertedero realizado al 2025</p> <p>1 obras de mantenimiento realizadas a zonas de amortiguamiento en finca municipal 2022-2026</p> <p>1 reservorio para siembra de agua construido al 2023</p> <p>1 estudio anual de aguas en pozos circundantes a finca del Vertedero 2022-2026</p> <p>1 actualización del PGIR para incluir valoraciones de riesgo de desastres realizada al 2023</p> <p>1 publicación de reglamentos de residuos sólidos y de estudio tarifario elaboradas en el 2022</p> <p>1 programas de educación ambiental en avifauna realizado en el 2022.</p> <p>1 “Brigada Forestal Municipal” creada en el 2024</p> <p>1 inventario de gases de efecto invernadero cantonal elaborado en el 2023</p> <p>Espacios públicos integrados al programa de “Sembremos Seguridad” para el 2025</p>	<p>Documento oficial de cierre.</p> <p>Programa de mantenimiento</p> <p>Fotografías, diseños técnicos</p> <p>Reportes del estado del agua.</p> <p>Documento del PGIR actualizado</p> <p>Copia de publicaciones y reglamento y tarifas</p> <p>Documento del programa publicado, reporte de capacitaciones</p> <p>Acta oficial de nombramiento aprobada.</p> <p>Informe del estudio.</p> <p>Reporte de cantidad de áreas integradas</p>	<p>Interés de nuevas autoridades municipales.</p> <p>Incidencia de incendios forestales.</p> <p>Aprobación de fondos ambientales por el CM</p> <p>Falta de proveedor adecuado</p> <p>Interés comunal y aprobación del CM</p> <p>Apoyo de “ACAT bird watching” para plan de educación</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Existencia de respaldo de instituciones.</p> <p>Aprobación del CM</p>

## 5.6 Matriz de seguimiento: Ordenamiento territorial

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ordenamiento territorial para el beneficio de la población.</li> <li>○ Uso del suelo de acuerdo con sus características y capacidades.</li> <li>○ Crecimiento productivo ordenado</li> <li>○ Expansión urbana de forma planificada</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Regular la gestión pública y privada del territorio de Bagaces acorde a sus características, para impulsar el desarrollo empresarial y humano en el cantón.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Ordenar el uso del territorio de acuerdo a sus características agroecológicas y las dinámicas de la población.	1 plan Regulador para Bagaces I etapa en 2022, II y III etapas entre 2023 y 2026.	Documento del plan, finiquito de contrato con la UNA.	Mantenimiento de convenio con PROGOT
Fortalecer las capacidades municipales de gestión del territorio	1 propuesta de permisos y procedimientos rediseñados de acuerdo con el Plan Regulador. a partir de 2023.	Documento digital de procedimientos	Aprobación del CM
	1 matriz para el seguimiento de las obras ilegales elaborada en 2022. La Comisión de Proyectos capacitada sobre las implicaciones del Plan Regulador en 2023.	Documento de matriz, reportes de seguimiento. Reportes de las capacitaciones.	Desarrollo de herramientas tecnológicas para inspección Nivel de interés de los funcionarios.
	1 Equipo topográfico, equipo de comunicación, y cámaras, compradas en 2023.	Facturas de compra.	Existencia de proveedores adecuados.
	1 campaña de capacitación e información para los actores involucrados con el Plan Regulador entre 2022 y 2026	Reportes de las capacitaciones y ejemplos de los medios informativos utilizados.	Nivel de participación comunal.

## 5.7 Matriz de seguimiento: Política social local

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acceso a mejores oportunidades de vida para la población vulnerable del cantón</li> <li>○ Disminución de las brechas de desigualdad social en Bagaces</li> <li>○ Mejora en las condiciones económicas de la población de menores ingresos.</li> <li>○ Creación de oportunidades de desarrollo social equitativas e incluyentes.</li> <li>○ Fomento de la cultura y la identidad local en el cantón.</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Promover el mejoramiento en la calidad de vida local, el ejercicio de los derechos humanos, la equidad de género, la inclusión a personas con discapacidad y el fortalecimiento de la cultura y la identidad local de la población		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable de Bagaces.	<p>1 “banco de alimentos” creado en 2024.</p> <p>1 estrategia cantonal que reduzca la pobreza y pobreza extrema elaborada al 2024.</p> <p>1 estrategia cantonal para la población de migrantes y fortalecimiento institucional elaborada al 2023.</p> <p>1 terreno adquirido para albergue en Bebedero al 2026</p> <p>1 proyecto habitacional para población adulta mayor en condición de soledad y vulnerabilidad, diseñado al 2025.</p>	<p>Reportes de alimentos recibidos y distribuidos.</p> <p>Documento de la estrategia cantonal</p> <p>Documento de la estrategia cantonal</p> <p>Diseño de albergue y terreno.</p> <p>Planos constructivos, diseños, permisos otorgados</p>	<p>Interés de las asociaciones socias</p> <p>Continuidad del COVID 19.</p> <p>Convenios con ACNUR</p> <p>Donación de terreno</p> <p>Aprobación de II etapa de proyecto por CM</p>
Mejorar la calidad de vida de la población a través del deporte, la recreación y la capacitación	<p>Al menos 1 espacio recreativo adicional construido en los barrios y los distritos al 2023.</p> <p>1 proyecto en conjunto con el ICODER “PROYECTO ACTIVATE” en operación al 2023</p> <p>1 infraestructura construida para capacitación a toda la población al 2025.</p>	<p>Diseños, planos, fotografías</p> <p>Reportes del proyecto “Activate” funcionando.</p> <p>Planos constructivos</p>	<p>Nivel de seguridad ciudadana</p> <p>Aprobación por parte del ICODER</p> <p>Aprobación del CM</p>
Impulsar la promoción de los derechos culturales del cantón de Bagaces para el fortalecimiento de las identidades Bagaceñas.	<p>1 plaza del responsable de la oficina de cultura a tiempo completo, entre 2023 y 2026.</p> <p>1 Prospecto diseñado para desarrollar una escuela de Artes en Bagaces en 2023.</p> <p>1 banda de conciertos municipales creada en 2025.</p> <p>1 inventario cultural de Bagaces elaborado y difundido, en 2024</p>	<p>Acción de personal aprobada</p> <p>Informes de los eventos de inicio del proceso.</p> <p>Fotografías e informes de los eventos.</p> <p>Documento del inventario y copia de medios de comunicación.</p>	<p>Aprobación del CM</p> <p>Alianzas Estratégicas para obtención de fondos</p> <p>Aprobación del CM</p> <p>Financiamiento del Ministerio de Cultura</p>

## 5.8 Matriz de seguimiento: Desarrollo económico local

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortalecimiento de las capacidades económicas de los grupos vulnerables</li> <li>○ Distribución equitativamente los recursos municipales</li> <li>○ Igualdad de oportunidades para todos</li> <li>○ Impulso del empleo y el empresariado local</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Impulsar el desarrollo económico local, como medio para avanzar en la construcción de una sociedad más próspera y equitativa		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Fomentar el desarrollo del emprendedurismo y la micro y pequeña empresa local de las poblaciones vulnerables de Bagaces	Nuevos empleos creados durante la construcción y puesta en marcha del proyecto PACUME entre 2024 y 2026.	Reportes y fotografías del proceso constructivo.	Adecuada coordinación con SINAC y SENARA
	Creados proyectos de emprendedurismo durante la construcción de PACUME, entre 2023 y 2025.	Patentes de nuevos negocios.	Adecuada coordinación con SINAC y SENARA
	1 mercado artesanal creado en la Catarata Llanos de Cortés, en 2024.	Fotografías y planos constructivos.	Aprobación del CM
	Empresas vinculadas al ciclismo de montaña en convenio con el ICE, fortalecidas en 2023.	Patentes de negocios.	Existencia de interés por parte del ICE
	Medios de publicidad elaborados con el sector empresarial Bagaceño, a lo largo de la pista, en 2022.	Fotografías y diseños promocionales.	Existencia de interés del sector empresarial
	Atracción de turistas alrededor de la ruta de las aves, en 2023	Reportes de visitación turística.	Existencia de interés del turismo.
1 convenio creado entre la Comisión de Turismo y otras organizaciones locales	Documento del convenio firmado	Nivel de interés de los empresarios locales	
Crear facilidades para el desarrollo empresarial en Bagaces	Cantidad de empresas que realizan inversiones adicionales en turismo, apoyadas por el Gobierno local, en 2023.	Permisos municipales de ampliación de las empresas.	Reactivación del sector turístico local
	Nuevos proyectos de vivienda para toda la población creados en Bagaces, en 2024.	Permisos municipales otorgados.	Existencia de agua y servicios de calidad para la población

## 5.9 Matriz de seguimiento: Servicios públicos

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión integral del recurso hídrico</li> <li>○ Suministro de servicios públicos para mejorar la calidad de vida de la población</li> <li>○ Acceso equitativo a todos los servicios municipales</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Mejorar y modernizar los servicios que brinda la municipalidad de Bagaces, tanto con respecto a la calidad como a la cobertura de los mismos para el bienestar de la mayoría		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Mejorar la gestión de residuos sólidos en el cantón.	Ampliación de la cobertura de recolección de residuos valorizables en viviendas al 75% en 2024.	Reportes de abonados, reportes de la empresa receptora.	Interés de la ciudadanía.
	1 centro de acopio de residuos valorizables y compostables municipal en Bagaces, construido en la Finca del vertedero, en 2025.	Planos constructivos, diseños, acta de aprobación del Concejo Municipal.	Financiamiento por parte de INDER
	1 servicio de recolección de residuos de jardín a los centros urbanos de Mogote y Fortuna en 2024	Ingresos por recolección	Aprobación del CM e interés de la ciudadanía.
	1 asfaltado en cabeceras de distrito de Mogote y Fortuna en 2025	Cantidad de área asfaltada	Aprobación del CM
	1 Plan de gestión ambiental local para consolidación de los corredores biológicos elaborado en el 2025	Plan de Gestión	Interés de organizaciones ambientales

## 5.10 Matriz de seguimiento: Infraestructura vial

<b>POLÍTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construcción de vías al servicio del desarrollo económico, social y turístico</li> <li>○ Mantenimiento preventivo de la red vial</li> <li>○ Promoción de la participación ciudadana en la gestión vial</li> <li>○ Realce de la seguridad vial en todos los componentes</li> <li>○ Objetividad en la distribución de los recursos viales</li> <li>○ Trabajo en alianza con otros actores locales</li> <li>○ Promoción de la competitividad local</li> </ul>		
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Brindar mantenimiento y mejorar la superficie de rodamiento de la red vial cantonal como medio para impulsar el desarrollo económico y social de los habitantes de Bagaces		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Condiciones de éxito o supuestos</b>
Brindar el mantenimiento periódico y rutinario, así como el mejoramiento de la red vial cantonal en apego a los criterios de planificación definidos en las políticas del plan quinquenal.	<p>1 plan vial quinquenal para el período 2022 a 2026, aprobado en 2022.</p> <p>1 inventario actualizado de la red vial cantonal en 2022</p> <p>1 Plan de capacitación del personal de la U.T.G.V</p>	<p>Documento del Plan Quinquenal aprobado</p> <p>Inventario actualizado</p> <p>Plan de Capacitación</p>	<p>Cambios en legislación que afecte el plan vial quinquenal</p> <p>Existencia de proveedores adecuados</p> <p>Interés y participación de los funcionarios</p>
Fortalecer las capacidades de gestión de la unidad técnica de gestión vial municipal	<p>1 compactador, 1 tanque de agua comprados entre 2022 y 2025.</p> <p>Contratación de 2 operarios, entre 2023 y 2026.</p> <p>Drenajes de la infraestructura vial del cantón construidos, entre 22 y 25.</p> <p>1 alcantarilla de cuadro construida en Rio Chiquito en 2022.</p> <p>Ruta de Fortuna a Guayabo asfaltada entre 2023 y 2024</p>	<p>Órdenes de compra y fotografías.</p> <p>Acción de personal aprobada.</p> <p>Imágenes, informes de las obras.</p> <p>Planos de diseño, fotografías.</p> <p>Diseños, fotografías.</p>	<p>Existencia de proveedores adecuados</p> <p>Existencia de personal idóneo.</p> <p>Afectación por eventos naturales</p> <p>Impacto de eventos naturales</p> <p>Existencia de eventos o desastres naturales</p>

## **6.10 Impactos esperados del plan estratégico municipal Bagaces 22-26.**

Este proceso de planificación se encuentra animado por el concepto de desarrollo humano que rescata la capacidad de cambio que tienen los seres humanos y las instituciones. Al complementarse con la metodología de indagación apreciativa y de la planificación estratégica esta condición del cambio hacia estadios de desarrollo superior, o de gestión mejor, es una idea fuerza central.

Por tanto, es necesario tener herramientas que permitan evidenciar el cambio como una estrategia intencional a partir de una condición dada de presente. El perfil municipal actual, a través de los diferentes instrumentos de diagnóstico utilizados al inicio de la formulación del presente Plan Estratégico Municipal brinda la línea base o estado de situación.

Una vez que el PEM entra en ejecución es necesario acompañar su funcionamiento con una estrategia de evaluación. Para estos fines se han desarrollado diversas propuestas metodológicas, que coinciden en construir una alternativa ante lo común. La evaluación tradicional tiende a ser auto referida: se evalúa la gestión interna y no tanto las transformaciones que genera, se valora el proyecto como un resultado en sí mismo.

La evaluación de resultados o impactos es más acorde con la metodología utilizada durante el proceso pues se orienta a detectar y valorar las transformaciones que se genera en el entorno, como resultado de la ejecución del proyecto, esto es: en los beneficiarios, en sus condiciones de desarrollo humano, en la generación de capacidades en los actores locales y en las instituciones. Esta propuesta metodológica permite ver el proceso, la evolución, la transformación, el cambio generado en relación con una “línea base”.

El impacto se valora en función de la finalidad o razón de ser originaria de la propuesta del PEM. Para el caso que interesa es la capacidad de la Municipalidad de administrar los intereses y servicios en pro de conseguir un avance en términos del desarrollo humano local en el cantón de Bagaces durante el siguiente quinquenio.

La evaluación de resultados o impacto complementa el resumen operativo. Se trata de esbozar un cuadro técnico, un instrumento, que oriente posteriormente a lo largo del quinquenio el proceso de evaluación de resultados del PEM. A continuación, se sugiere una matriz para realizar esto.

### 6.11 Matriz de impactos esperados del Plan Estratégico Municipal de Bagaces 22-26.

Área Estratégica	Objetivos específicos por área Estratégica	Impactos esperados	Medio de verificación
Desarrollo institucional municipal	Fortalecer las capacidades y los medios de la municipalidad para mejorar la recaudación tributaria	Un municipio con mayores ingresos tributarios y mayor cobertura en los servicios prestados. Ciudadanos con más y mejores obras públicas y servicios para el desarrollo local.	Reportes de la CGR, informes municipales Índice de Gestión de Servicios Municipales de la CGR
	Mejorar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos públicos y los sistemas de gestión presupuestaria.	Ciudadanos y ciudadanas del cantón satisfechos con la gestión municipal y la eficiencia en el uso de fondos.	Informes de la auditoría interna, consultas ciudadanas en la web. Cumplimiento de Presupuesto
	Potenciar la gestión y evaluación de proyectos municipales	Una comunidad con proyectos de desarrollo mejor diseñados y con mayor impacto local.	Informes de proyectos ejecutados.
	Fortalecer las capacidades técnicas y humanas del recurso humano y los medios de trabajo	Un municipio con personal capacitado y con condiciones de trabajo adecuadas para trabajar por el desarrollo cantonal	Reportes de Recursos Humanos, evaluaciones de desempeño.
	Fortalecer el uso de tecnologías de información y comunicación para la mejora en la gestión municipal	Un municipio más eficaz en la prestación de sus servicios, con menor costo y más efectividad	Reportes e informes de TIC y otras jefaturas
	Mejorar las infraestructuras municipales para la operación y prestación de servicios de calidad.	Comunidad satisfecha por instalaciones donde realizan sus trámites municipales.	Consultas realizadas a los ciudadanos Reportes de la aplicación de TIC.
	Mejorar los sistemas de control, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático en el cantón.	Mejora la transparencia municipal y cumplimiento adecuado de sus funcionarios Mejora en la imagen municipal Disminuyen los riesgos asociados a distintos actores sociales.	Informes Municipales y Reportes de CGR  Informes de la CNE y la CME.

Área Estratégica	Objetivos específicos por área Estratégica	Impactos esperados	Medio de verificación
	Fortalecer las capacidades técnicas de las instancias de participación ciudadana	Personal con poder de toma de decisiones altamente capacitados Aumento de la efectividad para atraer recursos hacia las comunidades.	Informes de capacitación, calidad de los proyectos presentados.
	Fortalecer la coordinación interinstitucional e intercantonal en Bagaces.	Un municipio que garantice la sinergia entre los programas y presupuestos para garantía de la acción pública. Un cantón con mayores servicios integrados y mayor presencia institucional.	Proyectos ejecutados en forma conjunta, indicadores de desarrollo del cantón.
Equipamiento cantonal	Ofrecer infraestructuras de calidad para beneficio de la ciudadanía	Una comunidad con mejores espacios y sitios públicos, para el disfrute personal y el desarrollo social. Mejora en el IDHL.	Informes de la Dirección de Gestión Urbana y el área de proyectos, IGSM.
	Fomentar la recreación y el deporte con el acceso a infraestructura de calidad.	Una población con mejor calidad de vida y espacios para la recreación, la cultura y el deporte. Apertura de nuevas áreas recreativas Disminución de la inseguridad ciudadana.	Estadísticas de salud, educación y seguridad pública, informes del MCJD. Índice de Desarrollo Cantonal.
Medio ambiente	Mejorar la gestión de los servicios públicos relacionados con el ambiente	Ciudadanos y ciudadanas disfrutan de un ambiente más limpio y sano, con una imagen sólida para el turismo y otras actividades. Una comunidad con ecosistemas menos degradados, que disfruta de servicios ambientales de calidad. Una comunidad mejor preparada ante los riesgos naturales y con menores	Reportes del Ministerio de salud e ICT.  Índice de gestión de servicios municipales.  Reportes del MINAE, CNE y la unidad ambiental

Área Estratégica	Objetivos específicos por área Estratégica	Impactos esperados	Medio de verificación
		pérdidas de activos y personas.	
Ordenamiento territorial	Ordenar el uso del territorio de acuerdo a sus características agroecológicas y las dinámicas de la población.	Una comunidad mejor ordenada desde el punto de vista productivo, social y ambiental, para el mejor aprovechamiento de sus características agroecológicas y urbanas.	Mapas satelitales, informes MINAE, Salud e INDER.
	Fortalecer las capacidades municipales de gestión del territorio	Una municipalidad mejor preparada para conducir y planificar el uso del territorio	Evaluaciones de desempeño, informes de planificación.
Política social local	Mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable de Bagaces.	Los sectores en condición de vulnerabilidad (mujeres, adultos mayores, pobres, discapacitados, etc) con acceso a mayores oportunidades y proyectos para el desarrollo, el trabajo y la educación. Reducción de la pobreza en el cantón.	Estadísticas de INAMU, informes de IMAS, índice de Desarrollo Humano cantonal.
	Mejorar la calidad de vida de la población a través del deporte y la recreación y la capacitación	Una población con mayor seguridad humana y mejor calidad de vida Reducción de la inseguridad ciudadana	Estadísticas del MEP, informes de MSP, ICODER.
	Impulsar la promoción de los derechos culturales del cantón de Bagaces para el fortalecimiento de las identidades Bagaceñas.	Una comunidad más culta, solidaria e identificada con las raíces y costumbres de Bagaces y la región.	Informes y estadísticas del MC, ICODER, consultas locales.
Desarrollo económico local	Fomentar el desarrollo del emprendurismo y la micro y pequeña empresa local de las poblaciones vulnerables de Bagaces	Una comunidad que crea oportunidades para el desarrollo económico y reduce la pobreza local. Aumento del empleo y los ingresos.	Informes del IMAS, Índices de Pobreza Local, estadísticas del MEIC, censos de INEC.
	Crear facilidades para el desarrollo empresarial en Bagaces.	Un cantón con mejores oportunidades de empleo y de negocios, con mejores ingresos y calidad de vida.	Estadísticas del MEIC, base de datos de la CCSS, reportes de patentes, reportes de las plataformas municipales.

Área Estratégica	Objetivos específicos por área Estratégica	Impactos esperados	Medio de verificación
		Un cantón que atrae inversiones externas.	
Servicios públicos	Mejorar la gestión de residuos sólidos en el cantón.	Sociedad disfruta de menor contaminación, mejor imagen y menos riesgos sobre la salud	Estadísticas de Salud y el ICT, Informes de CGR, Índice de Gestión de Servicios Municipales.
Infraestructura vial	Brindar el mantenimiento periódico y rutinario, así como el mejoramiento de la red vial cantonal en apego a los criterios de planificación definidos en las políticas del plan quinquenal.	Población con menores costos en tiempo y transporte para sus actividades productivas y sociales.  Municipio aumenta su nivel de competitividad territorial.	Estadísticas del MOPT, encuestas ciudadanas. Pilar infraestructura del ICC
	Fortalecer las capacidades de gestión de la unidad técnica de gestión vial municipal	Municipalidad mejor preparada para atender las necesidades viales de su población	Reportes de la Unidad Técnica, y Recursos Humanos

## **6.12 La proyección de ingresos**

Como es sabido, los ingresos son fundamentales para la planificación, control y ejecución de servicios públicos. Permiten tener una perspectiva de realidad a la hora de establecer las aspiraciones y proyecciones de cambio a través de un plan, programa o proyecto: “actúa como la conexión a tierra”, el “sentido de realismo” del cual depende en gran medida la viabilidad de una propuesta.

Los ingresos permiten establecer prioridades y compromisos reales en un plan. En concordancia con lo anterior, como parte del instrumental de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Municipal se ha diseñado una herramienta para que se estime el comportamiento de los ingresos municipales futuros a partir de la relación entre el comportamiento histórico de los ingresos en los años previos a la vigencia del presente plan (2022-2026) y el impacto de los cambios que se prevé se generarán en las diversas fuentes que constituyen los ingresos municipales actuales.

Con base en los presupuestos reales o ejecutados de los años anteriores se estimó un incremento anual de un 5% que permiten proyectar los ingresos en el periodo comprendido entre el 2022 y el 2026. Los impactos del nuevo PEM sobre los ingresos no fue posible estimarlos por parte de las autoridades municipales, debido a la falta de información. De acuerdo a los proyectos establecidos en este PEM 22-26, será necesario la revisión en forma periódica de esta proyección, con el propósito de incluir los impactos de cada proyecto conforme se vayan ejecutando.

Esto será un referente valioso para la posterior asignación de recursos a las diversas áreas estratégicas municipales y para la ubicación de los gastos en los cuatro diferentes programas presupuestarios que integran el presupuesto, de conformidad con la normativa municipal en nuestro país.

A continuación, se agrega la matriz de proyección de ingresos:

### 6.12.1 Matriz de proyección de ingresos para el quinquenio 2022-2026

<b>MUNICIPALIDAD DE BAGACES, PROYECCIÓN DE INGRESOS 2022 - 2022, EN COLONES COSTARRICENSES</b>							
	<b>2022</b>	<b>Estruct%</b>	<b>Cambio</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>2 843 948 826,32</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>2 986 146 267,64</b>	<b>3 135 453 581,52</b>	<b>3 292 226 260,94</b>	<b>3 456 837 574,34</b>
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>1 407 519 093,70</b>	<b>49%</b>		<b>1 477 895 048,39</b>	<b>1 551 789 801,30</b>	<b>1 629 379 291,72</b>	<b>1 710 848 256,66</b>
<b>Ingresos Tributarios</b>	<b>796 304 000,00</b>			<b>836 119 200,00</b>	<b>877 925 160,50</b>	<b>921 821 418,88</b>	<b>967 912 490,17</b>
Impuestos sobre la propiedad	370 079 000,00	13,01%		388 582 950,00	408 012 098,00	428 412 703,25	449 833 338,76
Impuestos sobre bienes y servicios	389 725 000,00	13,70%		409 211 250,00	429 671 812,50	451 155 403,13	473 713 173,28
Otros ingresos tributarios	36 500 000,00	1,28%		38 325 000,00	40 241 250,00	42 253 312,50	44 365 978,13
<b>Ingresos No Tributarios</b>	<b>605 774 440,00</b>			<b>636 063 162,00</b>	<b>667 866 320,10</b>	<b>701 259 636,11</b>	<b>736 322 617,91</b>
<b>Venta de Servicios</b>	<b>554 173 000,00</b>			<b>581 881 650,00</b>	<b>610 975 732,50</b>	<b>641 524 519,13</b>	<b>673 600 745,08</b>
Alquileres	690 000,00	0,02%		724 500,00	760 725,00	798 761,25	838 699,31
Servicios de Cementerio	11 008 000,00	0,39%		11 558 400,00	12 136 320,00	12 743 136,00	13 380 292,80
Servicio de Cementerio (Venta de Nichos)	13 822 000,00	0,49%		14 513 100,00	15 238 755,00	16 000 692,75	16 800 727,39
Servicios de saneamiento ambiental	368 653 000,00	12,96%		387 085 650,00	406 439 932,50	426 761 929,13	448 100 025,58
Otros Servicios	160 000 000,00	5,63%		168 000 000,00	176 400 000,00	185 220 000,00	194 481 000,00
Derechos administrativos	17 401 440,00	0,61%		18 271 512,00	19 185 087,60	20 144 341,98	21 151 559,08
Ingresos de la propiedad	5 000 000,00	0,18%		5 250 000,00	5 512 500,00	5 788 125,00	6 077 531,25
Multas, sanciones, remates y confiscaciones	4 000 000,00	0,14%		4 200 000,00	4 410 000,00	4 630 500,00	4 862 025,00
Intereses Moratorios	25 200 000,00	0,89%		26 460 000,00	27 783 000,00	29 172 150,00	30 630 757,50
<b>Transferencias corrientes</b>	<b>5 440 653,70</b>	<b>0,19%</b>		<b>5 712 686,39</b>	<b>5 998 320,70</b>	<b>6 298 236,74</b>	<b>6 613 148,58</b>
<b>Ingresos de Capital</b>	<b>1 436 429 732,62</b>	<b>51%</b>		<b>1 508 251 219,25</b>	<b>1 583 663 780,21</b>	<b>1 662 846 969,22</b>	<b>1 745 989 317,69</b>
Transferencias de Capital	1 436 429 732,62			1 508 251 219,25	1 583 663 780,21	1 662 846 969,22	1 745 989 317,69

Fuente: Proyección de ingresos suministrada por la encargada de Gestión Presupuestaria de la municipalidad de Bagaces.

## CAPITULO VI. PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

### 6.1 Presentación

El plan de mejora institucional es un complemento del Plan Estratégico Municipal y pone el acento en aquellos procesos, recursos y relaciones que deben ser mejorados para que la Municipalidad de Bagaces pueda cumplir con su naturaleza y funciones.

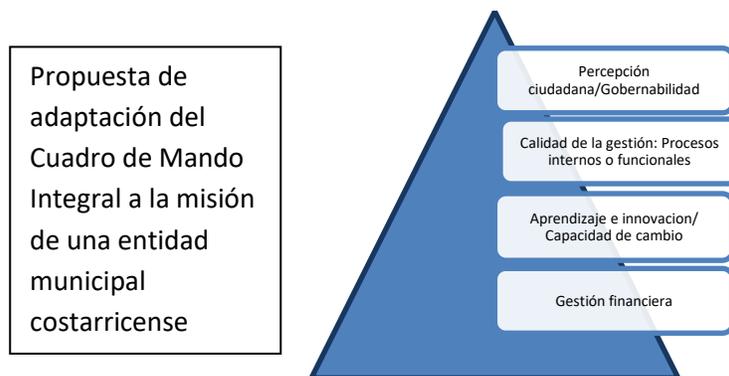
Con este plan se busca mejorar las capacidades de gestión municipal y su profesionalización de manera que logre potenciar sus capacidades técnicas y operacionales. El Plan de Mejora de la Gestión Municipal se convierte así en una condición, en una herramienta para la ejecución del Plan Estratégico Municipal de Bagaces 22-26.

Este instrumento ha sido elaborado a partir de la información colectada a través de las matrices de entrevista a informantes clave, los talleres virtuales y presenciales con jefaturas y las reuniones de trabajo con el ETM, donde los y las participantes brindaron sus opiniones respaldadas en el conocimiento y capacidades personales y profesionales.

### 6.2 El plan de mejora institucional

A partir de la metodología que guía el proceso de elaboración del PEM, elaborada por Mideplan e IFAM, se definieron las principales iniciativas e innovaciones que deberían abordar los actores municipales de Bagaces para poder cumplir con la misión y la estrategia propuesta en el Plan Estratégico Municipal 2022 a 2026.

A continuación, se presenta una figura donde, se presenta una adaptación de los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral estableciendo correspondencia con la naturaleza y misión que, en la normativa y en la práctica política e institucional poseen los gobiernos locales costarricenses.



### 6.3 Objetivo general del plan de mejora institucional

*Definir una ruta de cambio institucional que mejore la percepción ciudadana, la calidad de la gestión, la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y la gestión financiera municipal para atender a los requerimientos del proceso de planificación diseñado*

#### 6.4 Matriz del plan de mejora institucional de la municipalidad de Bagaces para el período 2022 a 2026.

<i>EJES DE LA MEJORA</i>	<i>Temas</i>	<i>Propuestas de mejora</i>	<i>Indicadores objetivamente verificables</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Responsable (s) de la mejora</i>
Gobernabilidad	Rendición de cuentas	Elaborar el Sistema de Control y gestión de riesgos internos de la municipalidad en 2023	1 sistema de valoración de riesgo institucional elaborado en 2023.	Acta de Concejo Municipal	Alcaldía, comisión interna.
	Vínculos con la ciudadanía y sus organizaciones	Coordinar actividades de capacitación a los Consejo de Distrito en temas de formulación de proyectos o sobre el alcance de sus funciones en 2022	Capacitados los Concejos de Distrito en formulación de proyectos y sus funciones en 2022.	Reportes de las capacitaciones	Gestión social, Alcaldía, CM.
	Seguimiento al Plan de Desarrollo Cantonal	Integrar los contenidos del Plan de Desarrollo Cantonal con los planes municipales.	Cantidad de proyectos del PDHC incorporados en planes municipales	Informe de evaluación del PDHC	UTGV, UGA, Encargado de Cultura, DGUR.
	Percepción ciudadana de las funciones municipales	Visita a las comunidades, reunión de alcaldía, social, vial y ambiental, para socialización. Todos los años. Monitoreo de redes sociales.	Cantidad de reuniones en las comunidades realizadas.  Cantidad de opiniones positivas registradas en las redes sociales.	Informes de la Alcaldía.  Informe de redes sociales.	Alcaldía y encargados de las tres unidades.  Encargado de TIC.
Calidad de la gestión: procesos	Organización interna de los procesos	Mejorar la coordinación interna y fortalecer la planificación institucional con relación al proceso de adquisiciones, a partir del 2023	1 Plan global con las variaciones presupuestaria y adquisiciones elaborado a partir del 2022.	Instrumento de planificación físico o digital.	Encargado de proveeduría.
		Manual general del proceso de contratación, elaborado al 23	Un manual general del proceso de contratación elaborado al 2023.	Documento digital del manual aprobado	Encargado de proveeduría.
		Reestructuración de la Dirección financiera, tributaria y administrativa para su fortalecimiento al 2023	1 reestructuración de la Dirección de Gestión Financiera y administrativa al 2023	Organigrama aprobado.	Dirección de Gestión Financiera, Tributaria y

<b>EJES DE LA MEJORA</b>	<b>Temas</b>	<b>Propuestas de mejora</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Responsable (s) de la mejora</b>
		<p>Actualización del Reglamento Autónomo y publicaciones del mismo al 2023</p> <p>Elaboración de Manuales de Procedimientos al 2023.</p>	<p>1 reglamento Autónomo de Recursos Humanos publicado al 2023</p> <p>1 manual de procedimientos creado al 2023</p>	<p>Copia del reglamento publicado</p> <p>Manual en uso</p>	<p>administrativa y comisión interna. Coordinadora de RH.</p> <p>Coordinadora de RH y jefaturas.</p>
	Calidad de los servicios	<p>En 2023 se espera contar con el 100% de los trámites en línea</p> <p>Creación de un Sitio Web Transaccional en 2023 y 2025.</p> <p>Remodelación del área de servicio al cliente al 100% (mobiliario, aire acondicionado) para el 2023.</p> <p>Ampliación de la cobertura de recolección residuos valorizables, a viviendas al 75% en 2024.</p> <p>Construcción de un centro de acopio de residuos valorizables y compostables municipal en Bagaces, en la Finca del Vertedero, en 2025.</p>	<p>100% de los trámites municipales en línea en 2023.</p> <p>Un Sitio Web Transaccional creado entre 2023 y 2025</p> <p>Acondicionamiento del área de atención al público para el 2023.</p> <p>Aumenta al 75% la recolección de residuos valorizables en las viviendas, en 2024.</p> <p>1 centro de acopio de residuos valorizables y compostables municipal en Bagaces, construido en la Finca del vertedero, en 2025</p>	<p>Reportes del sistema y catálogo de trámites. Características del sitio.</p> <p>Encuestas de satisfacción del cliente</p> <p>Reporte de abonados y la empresa receptora.</p> <p>Planos constructivos, diseños, acta de aprobación del Concejo Municipal.</p>	<p>Coordinador de TIC</p> <p>Coordinador de TIC</p> <p>Coordinador ambiental</p> <p>Coordinador ambiental</p> <p>Coordinador ambiental</p>
	Sistemas de información	Creación de una plataforma e infraestructura de análisis y visualización de datos al 2025	Plataforma e infraestructura de análisis y visualización de datos creadas al 2025.	Cantidad de entradas y datos integrados, reportes generados	Coordinador de TIC

<b>EJES DE LA MEJORA</b>	<b>Temas</b>	<b>Propuestas de mejora</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Responsable (s) de la mejora</b>
	Ordenamiento territorial	Elaborar el Plan regulador de Bagaces en un plazo de 3 años, por etapas	1 plan Regulador para Bagaces elaborado a partir de 2023	Documento del plan, finiquito de contrato con la UNA.	DGUR.
	Planificación	Creación de la unidad de planificación con una plaza de planificador y una unidad de Gestión de proyecto entre el 2023 y 2026	Unidad de planificación y Unidad de Gestión de Proyectos, entre el 2023 y 2026	Organigrama municipal	DGUR
Calidad de la gestión: Potencial del recurso humano	Formación del funcionario municipal	Elaboración de un Plan para el Desarrollo del Recurso Humano al 2023 Capacitar al recurso humano en Planificación y Gestión en 2022.	1 plan para el desarrollo del Recurso Humano elaborado al 2023 Cantidad de funcionarios municipales capacitados en planificación y gestión al 2022.	Documento del plan de Desarrollo Humano  Reporte de las capacitaciones	Coordinadora de RH  DGUR
	Condiciones laborales y de realización integral del funcionario municipal	Establecimiento de la oficina de salud ocupacional de acuerdo a la legislación en el 2022	Remodelación de las áreas de trabajo de la municipalidad entre 2022 al 2026.  1 sistema de evaluación de desempeño diseñado al 2022.	Mapas arquitectónicos, flujogramas  Fichas de evaluación y reglamento.	Coordinadora de RH
		Continuar con la habilitación de áreas existentes para mejorar las condiciones y espacios durante el quinquenio del 2022 al 2026.  Elaborar un sistema de evaluación del desempeño del RH en 2022.			Coordinadora de RH  Coordinadora de RH
Calidad de la gestión: Asociatividad y vínculos interinstitucionales	Cooperación interinstitucional	Elaborar un plan de trabajo del CCCI de común acuerdo y con visión de mediano y largo plazo, en 2022.	Un plan de trabajo del CCCI elaborado y consensuado con en 2022.	Documentos de planeación, reporte de iniciativas conjuntas.	Alcaldía y gestión social

<b>EJES DE LA MEJORA</b>	<b>Temas</b>	<b>Propuestas de mejora</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Responsable (s) de la mejora</b>
		Vincular el plan de trabajo del CCCI con los planes internos de la municipalidad	Integrado en el plan de trabajo del CCCI con los planes internos municipales.	Reportes de proyectos conjuntos ejecutados.	Alcaldía y gestión social
Capacidad de aprendizaje e innovación	Mecanismos de evaluación	Para el año 2022, se propone desarrollar una matriz de seguimiento y evaluación de proyectos	Una matriz de seguimiento y evaluación de proyectos de corto, mediano y largo plazo, diseñada al 2022	Documento de la Matriz de seguimiento.	DGUR
	Flexibilidad e innovación	<p>Crear una Plataforma de Datos Espaciales que integre la Base de Datos Registral con la Base Catastral como herramienta de OT (Ordenamiento Territorial) y Gestión Tributaria, entre 2023 y 2025.</p> <p>Implementación del Marco de Gestión de TIC al 2025.</p>	<p>Una plataforma de datos espaciales creada e integrada con otras instancias municipales, entre 2023 y 2025</p> <p>Un marco de gestión de TIC implementado al 2025.</p>	<p>Reportes generados, cruces de variables.</p> <p>Características del software</p>	<p>Coordinador de TIC y jefaturas</p> <p>Encargado de TIC</p>
Gestión Financiera	Presupuestación	<p>Abrir la participación del Concejo Municipal y de Distrito en la formulación del presupuesto y dar seguimiento.</p> <p>Elaborar los diagnósticos de análisis de vulnerabilidad y Capacidad para incluir en el presupuesto, partidas apegadas a los requerimientos de la CGR en el 2022</p>	<p>1 presupuesto anual elaborado con la participación del CM y los CD.</p> <p>1 diagnóstico de vulnerabilidad y capacidad, elaborado, para incluir en el presupuesto las partidas apegadas a los requerimientos de la CGR, en 2022.</p>	<p>Matriz de presupuesto y opiniones de representantes.</p> <p>Documento del diagnóstico.</p>	<p>Gestión Tributaria CM, CD.</p> <p>Gestión tributaria.</p>

<b>EJES DE LA MEJORA</b>	<b>Temas</b>	<b>Propuestas de mejora</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Responsable (s) de la mejora</b>
	Recaudación	<p>Actualización de información geoespacial municipal para elaboración del mapa catastral en 2022.</p> <p>Creación de reglamentos para el cobro de cánones como, telecomunicaciones, concesiones mineras y de explotación al 2024.</p> <p>Ley de patentes actualizada para el 2022</p> <p>Creación de una unidad de cobro administrativo y judicial al 2026.</p> <p>Creación de un reglamento de “incobrables” al 2022.</p> <p>Creación de una unidad de patentes y 1 inspector adicional al 2026</p>	<p>1 mapa catastral en 2022.</p> <p>Varios cánones nuevos creados al 2024</p> <p>1 ley de patentes actualizada para el 2022</p> <p>1 unidad de cobro creada entre 2023-2026.</p> <p>1 reglamento de “incobrables” diseñado al 2022.</p> <p>1 una unidad de patentes creada y 1 inspector adicional contratado al 2026.</p>	<p>Documento del mapa catastral</p> <p>Reporte de ingresos por cánones.</p> <p>Documento de la Ley de Patentes</p> <p>Acta de Concejo Municipal.</p> <p>Documento del reglamento.</p> <p>Acta del Concejo Municipal y acción de personal</p>	<p>Departamento de Catastro Dirección de gestión U Y R.</p> <p>Dirección de gestión F, T y A.</p> <p>Gestión Tributaria</p> <p>Gestión Tributaria</p> <p>Dirección de gestión F, T y A.</p> <p>Gestión tributaria</p>
	Generación de nuevos recursos	Ampliar los servicios que actualmente se brindan solamente en el distrito primero a los otros 3 distritos en forma escalonada a partir del 2022.	Todos los servicios municipales con cobertura al resto de los 3 distritos a partir del 2022	Reporte de nuevos abonados, reporte de ingresos.	Coordinador ambiental

## CAPITULO VII. PLAN DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL

### 7.1 Presentación

La red institucional del Estado Costarricense está formada por más de 300 instituciones públicas, teniendo la mayoría de ellas desconcentración territorial. Este tejido institucional se ha desarrollado a lo largo del tiempo como una manera de desagregar competencias del Gobierno Central. No obstante, se carece de mecanismos de coordinación y planificación entre todas ellas, tanto a nivel local como nacional y con las alcaldías.

Esta situación limita el trabajo conjunto y el desarrollo humano a nivel nacional y cantonal. En esta perspectiva, el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) identificó en un estudio sobre reforma del Estado Costarricense, un conjunto de retos de la administración pública que también resultan adecuados y pertinentes, desde la perspectiva de la institucionalidad pública local, de los cuales siguen vigentes en el 2021 los siguientes:

- Superar el cortoplacismo en la programación y acción del Estado y promover una cultura de planificación estratégica de mediano y largo plazo
- Dotar a los tomadores de decisiones gubernamentales de información oportuna y de calidad para el diseño y ejecución de las políticas públicas, así como mejorar el acceso a la información de los ciudadanos
- Acortar los tiempos de respuesta a los usuarios y mejorar la calidad y cobertura de los servicios públicos estratégicos
- Lograr ahorros significativos en el uso de los recursos públicos por medio de la supresión de duplicidades y la planificación de las inversiones públicas
- Alcanzar la mayor eficiencia en la gestión y ejecución de los recursos públicos, especialmente de aquellos que estén dirigidos a los programas sociales más sensibles y el combate a la pobreza.

Esta situación hace necesario que el marco del Plan Estratégico de Bagaces 22-26 se identifiquen las acciones de las diversas instituciones con presencia local y promover alianzas público-privadas y de responsabilidad social, promover instrumentos de coordinación y cooperación entre gobiernos locales, así como coordinar y armonizar la planificación nacional y local.

La coordinación de los gobiernos locales con las instituciones estatales centralizadas o descentralizadas no solamente es un imperativo práctico para un mejor ejercicio y cobertura de la política pública sino que también tienen sustento normativo:

- La Sala Constitucional establece la posibilidad y decisión voluntaria de las municipalidades de establecer coordinación con las entidades públicas en condiciones de igualdad
- La Política Nacional de Descentralización de febrero del 2008 promueve la creación de los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional como una posibilidad de mejorar la gestión de las municipalidades y avanzar en la descentralización
- La ley General de Transferencias de Competencias y Recursos a las Municipalidades establece los Concejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) con el objetivo de lograr una efectiva

comunicación, coordinación y colaboración entre entidades públicas del poder ejecutivo y los gobiernos locales para optimizar el uso de los recursos destinados a obras y servicios públicos en una localidad. Se faculta al alcalde para constituirlos y presidirlos.

## **7.2 El Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional de Bagaces**

El Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional, que complementa este Plan Estratégico Municipal de Bagaces 22-26, es un instrumento de planificación sencillo y preciso que permitirá a la Municipalidad establecer una comunicación y una coordinación asertiva con las instituciones públicas con presencia local. Esta coordinación se convierte en una herramienta para garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Cantonal formulado en Bagaces en el año 2017, así como el nuevo PEM.

## **7.3 Objetivos del Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional**

### **Objetivo General**

*Animar y promover la coordinación interinstitucional para la planificación eficiente de los programas, acciones y recursos públicos provenientes de la Municipalidad, del Gobierno Central e instituciones descentralizadas destinados a atender las demandas y aspiraciones del desarrollo humano local del cantón.*

### **Objetivos Específicos**

- *Coordinar con las instituciones del gobierno central y las descentralizadas, una agenda quinquenal para desarrollar acciones públicas que hagan realidad el Plan de Desarrollo Cantonal de Bagaces, en ejecución actualmente.*
- *Coordinar con las instituciones del gobierno central y las descentralizadas acciones que resulten complementarias o subsidiarias para desarrollar el Plan Estratégico Municipal de Bagaces 22-26.*

#### 7.4 Agenda de coordinación interinstitucional para el cumplimiento del plan estratégico municipal de Bagaces 22-26.

Área	Objetivo específico	Línea Estratégica	Responsable principal	Responsables complementarios	P Función Municipal	Mecanismos de coordinación	Período en años				
							1	2	3	4	5
1.Desarrollo Institucional municipal	Potenciar las capacidades técnicas y operativas de los recursos humano y los medios e instrumentos de trabajo	Creación de una brigada Interinstitucional de Emergencias al 2023	Muni	CNE, Instituciones locales	Secund.	Reuniones		X			
		Elaboración de un plan para el desarrollo del Recurso Humano al 2023.	Muni	UNED, CGR, UCR, Mideplan	Coord.	Reuniones		X			
	Mejorar las infraestructuras municipales para la operación y prestación de servicios de calidad.	Realizar avalúos de edificios municipales para analizar los “seguros” en 2022	Muni	INS, CNE	Presup.	Visita e inspección	X				
		Iniciar proceso de reubicación de la biblioteca actual en las aulas del kindergarten de la Escuela Tomas Guardia a partir del 2023.	Muni	MEP, MC	Presup	Reuniones		X	X	X	X
	Fortalecer la coordinación interinstitucional para el logro de los objetivos comunes	Vincular el plan de trabajo del CCCI con los planes internos de la municipalidad y de las áreas y procesos de trabajo	CCCI, Mideplan	16 instituciones	Coord	Participación en comisión	X				
	Mejorar los sistemas de control, gestión de riesgos y adaptación al cambio	Crear oficina de gestión de riesgos de desastres.	Comisión de emergencias municipal	Instituciones locales participantes	Coord	Sesiones de trabajo y reuniones	X			X	
		Impulsar 3 proyectos enfocados en la gestión del riesgo y la adaptabilidad a la variabilidad y cambio climático, con									

Área	Objetivo específico	Línea Estratégica	Responsable principal	Responsables complementarios	P Función Municipal	Mecanismos de coordinación	Período en años				
							1	2	3	4	5
	climático en el cantón..	comunidades vulnerables, sitios en riesgo y sector empresarial									
2.Equipamiento cantonal	Ofrecer infraestructuras de calidad para beneficio de la ciudadanía	Dotar un espacio para el mercadito Bagaceño y mercado artesanal y dar capacitación y acompañamiento en emprendedurismo a partir del 2022	Muni	MEIC, ICT, BNCR, SBD, IMAS	Presup	Reuniones		X	X	X	X
		Convertir lotes municipales de las comunidades en parques recreativos entre 2022 y 2026. Concluir la segunda etapa de la readecuación del gimnasio de Guayabo al 2023	Comité de deportes	ICODER, ASODES	Presup	Reuniones de trabajo	X	X	X	X	X
		Obtener terreno y diseñar propuesta de un albergue en Bebedero al 2026.	CNE	Muni, ASODES,	Secund	Reuniones		X	X	X	X
	Fomentar la recreación y el deporte con el acceso a infraestructura de calidad.	Construcción de camerinos nuevos en Estadio Municipal de Bagaces al 2023	Comité de deportes	Muni, ICODER, ASODES	Presup	Reuniones		X			
		Acondicionamiento de la cancha del gimnasio municipal para cumplir con medidas oficiales de competición y garantizar participación en Juegos Nacionales y otros entre 2023 - 2026	Comité de deportes	ICODER, Muni, ASODES	Presup	Reuniones		X	X	X	X

Área	Objetivo específico	Línea Estratégica	Responsable principal	Responsables complementarios	P Función Municipal	Mecanismos de coordinación	Período en años				
							1	2	3	4	5
3.Medio ambiente	Mejorar la gestión de los servicios públicos relacionados con el ambiente	Construcción de reservorio para siembra de agua al 2023	AYA	MINAE, Muni, SENARA	Secund	Reuniones		X			
		Monitoreo de agua en pozos circundantes a finca del vertedero 2022-2026	Muni	MINAE, UCR, AYA	Coord.	Reuniones	X	X	X	X	X
		Realizar un inventario de gases de efecto invernadero cantonal en el 2022	Muni	MINAE, UCR, TEC	Coord	Reuniones	X				
		Realizar programas de educación ambiental en avifauna en el cantón para el 2022	MINAE	Muni, UCR,	Secund	Reuniones	X				
4.Política social local	Mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable de Bagaces.	Contar con un “banco de alimentos “y la construcción de una estrategia cantonal que reduzca la pobreza y pobreza extrema al 2024	IMAS	MEIC, Muni, INDER, MAG, CNE	Coord	Comisión			X		
		Realizar una estrategia cantonal para la población de migrantes en temas de: migración y trabajo, migración y salud y fortalecimiento institucional al 2023	ACNUR	Muni, INAMU, UCR, MSP,	Secund	Comisión		X			
		Impulsar la creación de proyectos habitacionales para la población adulta mayor en condición de soledad y vulnerabilidad al 2025	MIVAH,	Muni, INVU, Banhvi, SETENA	Secund	Reuniones				X	
	Mejorar la calidad de vida de la población	Promover espacios recreativos en los barrios y los distritos al 2023.	Muni	ICODER, JPSSJ, IMAS	Coord	Reuniones		X			

Área	Objetivo específico	Línea Estratégica	Responsable principal	Responsables complementarios	P Función Municipal	Mecanismos de coordinación	Período en años				
							1	2	3	4	5
	a través del deporte y la recreación y la capacitación	Aprobación del proyecto conjunto con el ICODER denominado “PROYECTO ACTIVATE” al 2023	ICODER	Muni, Comité de Deportes, MSP.	Coord	Participación en comisión		X			
	Impulsar la promoción de los derechos culturales del cantón de Bagaces para el fortalecimiento de las identidades Bagaceñas.	Iniciar proceso para la creación de una escuela de Artes en Bagaces, en 2023.	Muni	MCJD, Embajadas, ICT	Presup	Reuniones		X			
		Crear una banda de conciertos municipales en 2025	Muni	MCJD, ICT	Presup	Reuniones				X	
5.Desarrollo económico local	Fomentar el desarrollo del emprendedurismo y la micro y pequeña empresa local de las poblaciones vulnerables de Bagaces	Impulsar proyectos de emprendedurismo durante la construcción del proyecto PACUME, entre 2023 y 2025.	AYA, SENARA	INA, INAMU, INDER, MAG	Sec	Participación en comisiones		X	X	X	
		Crear un mercado artesanal y un restaurante en la Catarata de Llanos de Cortés en 2024.	Muni	MEIC, INAMU, INDER, MAG, ICT, Bancos públicos	Presup	Reuniones			X		
		Fortalecer la ruta de las aves, para promover el turismo, en 2023	Muni	ICT, MINAE	Coord	Reuniones		X			
	Crear facilidades para el desarrollo	Apoyar la atracción de inversiones en turismo local mediante la facilitación de trámites y condiciones municipales, en 2023.	Muni	ICT, PROCOMER	Coord	Reuniones		X			

Área	Objetivo específico	Línea Estratégica	Responsable principal	Responsables complementarios	P Función Municipal	Mecanismos de coordinación	Período en años				
							1	2	3	4	5
	empresarial en Bagacess	Impulsar proyectos de vivienda en el distrito primero, para toda la población en 2024	Muni	MIVAH, INVU, empresas privadas	Coord	Reuniones			X		
6.Servicios Públicos	Mejorar la gestión de residuos sólidos en el cantón.	Construcción de un centro de acopio de residuos valorizables y compostables municipal en Bagaces, en la Finca del vertedero, en 2025	Muni	MINAE, SETENA, CGR, INDER	Coord	Reuniones de trabajo				X	
		Creación de un plan de gestión ambiental local para consolidación de los corredores biológicos existentes en el cantón al 2025	MINAE	Muni, ASODES	Secund	Talleres de trabajo				X	
7.Infraestructura vial	Brindar el mantenimiento periódico así como el mejoramiento de la red vial cantonal en apego a los criterios de planificación del plan quinquenal.	Mejorar los sistemas de drenajes en la infraestructura vial del cantón, entre 2022 y 2025.  Instalación de Alcantarilla de cuadro en Rio Chiquito en 2022.  Asfaltado de la ruta Fortuna Guayabo entre 2023 y 2024	Muni	MOPT, CONAVI, ASODES	Presup	Reuniones	X	X	X	X	

Notas: P Función Municipal =principal función municipal; Coord= coordinación; Presup = presupuesto; Sec = secundaria

## Bibliografía

- Banco Central de Costa Rica (2021). Departamento de estadísticas macroeconómicas. San José, Costa Rica.
- Cambronero, Alex (2021). Globalización y Ambiente. EUNED, Segunda Edición. San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República (2021). Índice gestión de servicios municipales. Informe DFOE-LOC-SGP-00003-2021. Del 7 octubre 2021.
- FOMUDE, MIDEPLAN, IFAM, ONU HABITAT, PNUD (2008). El ABC municipal. San José, Costa Rica.
- FOMUDE, MIDEPLAN, IFAM, ONU HABITAT, PNUD (2009). Guía de capacitación para el Equipo de gestión local. San José, Costa Rica.
- INEC. (2021). Censo Nacional 2011. San José, Costa Rica.
- INEC. (2021). Censo Nacional Agropecuario 2014. Consulta electrónica en WWW.INEC.go.cr
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). (2016). *Código Municipal: comentarios, jurisprudencia*. Recuperado de <http://www.ifam.go.cr/wp-content/uploads/2016/02/CodigoMunicipal.pdf>
- Instituto Tecnológico de Costa Rica (2019). Estudio de valoración para la creación de un Centro Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica en la Región Chorotega. Documento en PDF. San José, Costa Rica.
- Municipalidad de Bagaces (2017). Plan de gestión Integral de residuos del Cantón de Bagaces 2017.
- Municipalidad de Bagaces (2021). Plan de gestión Integral de residuos del Cantón de Bagaces 2021.
- Municipalidad de Bagaces (2017). Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Bagaces 2017 al 2021.
- Municipalidad de Bagaces (2016). Plan de Conservación, desarrollo y Seguridad Vial Cantonal. Período 2017-2021. Cantón Bagaces.
- Municipalidad de Bagaces (2020). Plan de Cultura del Cantón de Bagaces, Guanacaste. 2021 a 2025. Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>
- Propuesta Plan de Gobierno 2020 – 2024 de la Alcaldía Municipal de Bagaces.
- PNUD. (2021). Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica. PNUD; Universidad de Costa Rica. – 1 ed. – San José, Costa Rica.
- PNUD. (2016). Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica. PNUD; Universidad de Costa Rica. – San José, Costa Rica.
- Sánchez, O. M. (2015a). Contextualización y orientaciones generales para animar procesos de planificación del Desarrollo Humano Local. San José, Costa Rica: EUNED*
- Sierra, Rodrigo; Cambronero Alex (2016). Patrones y factores de cambio en la cobertura forestal natural de Costa Rica 1987- 2013. Informe de consultoría para el Gobierno de Costa Rica bajo el Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF). San José.*
- Universidad de Costa Rica. Observatorio del Desarrollo. (2012). Índice de Competitividad Cantonal 2006-2011. Segunda edición. San José, Costa Rica.

Villalobos, S. (2019). *Gestión distrital del desarrollo. Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local. Módulo 5*. San José, Costa Rica: EUNED

Zuñiga, Mayela, Monge, Sandra; Cambronero, Alex, Lathrop, Guillermo (2001). *Planificación Estratégica para el desarrollo Económico Local*. Editorial Nuestra Tierra. San José, Costa Rica

**Páginas Web consultadas**

www.bagaces.go.cr

www.bccr.fi.cr

www.cgr.go.cr

www.Inec.go.cr

[www.cr.undp.org](http://www.cr.undp.org)

www.sinac.go.cr

www.presidencia.go.cr