

Acta Sesión Ordinaria 31-2007

22 de mayo del 2007

CAPITULO III

ASUNTOS DE TRÁMITE URGENTE A JUICIO DEL PRESIDENTE MUNICIPAL

El Presidente Municipal Francisco Villegas Villalobos, plantea los siguientes asuntos:

ARTICULO 5. Somete a votación la Agenda de Desarrollo Cantonal, apunta que hay que felicitar a los miembros de la Alcaldía Municipal, porque se esta presentando el documento con las observaciones realizadas anoche durante la reunión.

El Vicepresidente Municipal Luis Orlando Rodríguez González, precisa que se debe aprobar el documento.

La Regidora Suplente Ana Betty Valenciano Moscoso, considera que se han invertido muchas horas en el documento, el cual se elaboro de una forma grupal.

El Regidor Suplente Manuel Ortiz Arce, especifica que debemos presupuestar lo que se considere prioritario, porque debemos planificar y en un año debemos hacer un taller de evaluación.

MUNICIPALIDAD DE BELEN

AGENDA DE DESARROLLO ESTRATEGICO

Mayo del 2007
Belén

Introducción. La Municipalidad de Belén ha lo largo de los años ha venido destacándose como una Municipalidad ordenada y con sentido de futuro y para nadie es un secreto el buen posicionamiento a nivel de la imagen que la institución posee a nivel nacional. Desde años atrás el desarrollo local ha exigido una serie de actitudes por parte de las municipalidades en general, en este sentido el alcalde y el concejo municipal, consciente de la necesidad de establecer las prioridades de desarrollo para mejorar la administración de los recursos con los que cuenta, se ha dado a la tarea de establecer ejes estratégicos de acción a partir del Plan de Gobierno del alcalde con el que fue electo. La intención ha sido la de desarrollar un documento en el cual se puedan plasmar las intenciones futuras, y las principales actividades a desarrollar, partiendo de los recursos que posee y del potencial de desarrollo que como institución puede aportar al cantón de Belén.

El Artículo 1° del Código Municipal señala que “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”, el cual en principio el corresponde establecer las prioridades, en función de los intereses de los ciudadanos y la mejor forma de alcanzarlos. En el caso de Belén, la madurez y experiencia que se ha venido desarrollando a partir de una buena gestión municipal, hacen que las exigencias tanto a lo interno como a lo externo de la municipalidad demanden de la institución un verdadero gobierno municipal, de una administración capaz de ofrecer confianza, representatividad y propuestas inteligentes de desarrollo. El Artículo 12° del Código Municipal define que “El gobierno municipal estará compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley (cinco propietarios y sus respectivos suplentes en el caso de Belén), además por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular” y el Artículo 13° hace referencia a las atribuciones del Concejo, dentro de las cuales están la de fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio, acordar los presupuestos y aprobar las contribuciones, tasas y precios que cobre por los servicios municipales, aprobar el Plan de desarrollo municipal y el Plan operativo anual, así como dictar las medidas de ordenamiento urbano, por lo que después de un proceso participativo de análisis se ha dado a la tarea de dar a conocer el Plan de Gobierno del Alcalde Municipal, con el propósito de proceder a realizar lo ajustes que se han considerado necesarios y posteriormente a su respectiva implementación.

El presente documento sintetiza la Agenda de Desarrollo Estratégica y plasma las ideas y pensamientos, del Alcalde Municipal, el Concejo, funcionarios municipales, miembros de los Concejos de Distrito del Cantón y algunos de los principales colaboradores, con el objetivo de establecer las prioridades del desarrollo local, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y asegurar la estabilidad y el crecimiento de la organización durante los próximos años. El presente documento detalla a partir de un diagnóstico de la situación actual del cantón, su Misión, Visión, Valores y Políticas, así como los objetivos estratégicos para cada una de las áreas de acción en las que se han focalizado el desarrollo del cantón. Como parte final del documento se hace un detalle de los programas y proyectos a desarrollar por la Municipalidad, dentro de los cuales se especifican las metas con los que se desean satisfacer las necesidades tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo.

1. Perfil de la Municipalidad

Reseña Histórica. Los primitivos habitantes de lo que hoy constituye el cantón de Belén, fueron los indígenas huetares; territorio que en los inicios de la Conquista formaba parte del reino huetar de Occidente, cuyo cacique principal era Garavito. Las condiciones favorables de la región, rica en fuentes y manantiales de agua, fueron factores determinantes para que se ubicaran en este lugar, primero los aborígenes y luego los españoles. El primer grupo familiar que se estableció en esta extensión, lo realizó en el sitio que posteriormente se denominó hacienda Potrerillo o Potrerillos; paraje que ya en 1791 se menciona y en el cual tiempo después se erigió una gruta en honor a la Virgen de la Asunción; que viene a constituirse en el primer vecindario del presente distrito 3, del cantón sétimo de la provincia Heredia. En las postrimerías del siglo XVIII, se fundó el poblado de La Ribera, incluso aún antes que San Antonio, ubicado en el sector al norte de este último. Los vecinos de La Asunción comenzaron a desplazarse hacia el oeste del mismo, conformando un nuevo asentamiento.

La fundación de lo que actualmente corresponde a ciudad San Antonio, fue efectuada por las familias de los señores Santiago González, Antonio Murillo y José Santos Moya; los dos primeros heredianos y el tercero cartaginés. A principios del siglo XIX existía una ermita con advocación a la Virgen de la Asunción; la cual fue construida por indígenas y españoles residentes en el lugar. La primera ermita de San Antonio se construyó en 1856, y fue bendecida seis años después. Durante el episcopado de Monseñor don Joaquín Anselmo Llorente y Lafuente primer Obispo de Costa Rica, en el año 1867, se erigió la Parroquia, dedicada al Patrono San Antonio; la cual actualmente es sufragánea de la Diócesis de Alajuela, de la provincia Eclesiástica de Costa Rica. En 1800 la municipalidad de Heredia aparece financiando la existencia de una escuela en la región. En 1919 se inauguró un colegio de las Hermanas Salesianas, con el nombre de Benedicto XV, que tuvo una corta existencia de apenas cinco años, debido a la falta de recursos para mantener sus actividades docentes. La Municipalidad de Belén con el propósito de edificar una nueva escuela, nombró como Presidente de la Junta de Educación al ciudadano español don Francisco Vidarroeta Lerdo de Tejada, quien trabajó activamente junto con el vecindario logrando concluir la primera parte de la construcción en 1920; la cual quedó totalmente concluida en 1929, en la segunda administración de don Cleto González Víquez (1928-1932). No quiso don Francisco que se pusiera su nombre a la nueva escuela, por lo que pidió que se le diera el de su país de origen, España, y así se hizo.

El desarrollo de la población se inició a partir de 1843, cuando se comenzó la activa exportación de café a los mercados europeos y se planteó la necesidad de construir una adecuada vía de comunicación terrestre entre ciudad San José y el puerto de Puntarenas, cuyo trazado pasó por este territorio. Por ello, el aspecto de San Antonio es de un asentamiento, con orientación de este a oeste, a lo largo del camino principal. Fue así como este poblado se convirtió en uno de los lugares obligados de descanso, para los carreteros que transportaban el grano de oro al puerto del Pacífico y traían de regreso otros productos que se importaban en esa época. La Municipalidad de Heredia para cumplir con lo dispuesto en el artículo doce de ley No. 36 de 7 de diciembre de 1848, se reunió extraordinariamente tres días después, a fin de establecer los distritos parroquiales del cantón, disponiendo que San Antonio y San Francisco conformaran el distrito quinto de Heredia. En 1858 ya se conocía el sector Occidental de La Asunción como barrio San Antonio. En la demarcación de los distritos parroquiales de la provincia de Heredia, publicada en la Gaceta Oficial, el 30 de noviembre de 1862, San Antonio junto con San Joaquín, aparecen como sexto del cantón Heredia.

En el gobierno de don Ascensión Esquivel Ibarra, en 1905, se iniciaron los trabajos de la construcción de la cañería para el distrito. Obra que fue inaugurada en la primera administración de don Cleto González Víquez (1906-1910). En ley No. 15 de 8 de junio de 1907, en la gestión ejecutiva de don Cleto se le otorgó el título de Villa a la población de San Antonio, cabecera del cantón creado en esa oportunidad. Posteriormente, en ley No. 4574 de 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que en su artículo 3°, le confirió a la villa la categoría de Ciudad, por ser cabecera de cantón. El 14 de julio de 1907 se llevó a cabo la primera sesión del Concejo de Belén, integrado por los regidores señores Esteban Murillo Moya, Presidente, Fermín González Murillo, Vicepresidente; y Fidel Chaves Murillo, Fiscal. El Secretario Municipal fue don Nereo Zumbado Villanea y el Jefe Político fue don José Murillo Alfaro. Al año siguiente se inauguró el primer edificio municipal, en la propiedad adquirida a doña Carolina de Astúa.

Como se indicó, originalmente el territorio actual del cantón se conoció como Potrerillo o Potrerillos, luego como barrio de La Asunción; hasta que finalmente, el sitio que se estableció al oeste del anterior barrio, empezó a conocerse, al inicio como barrio y después como distrito San Antonio. El nombre de Belén se debe a Monseñor don Joaquín Anselmo Llorente y La fuente, que por coincidencia, estuvo en San Antonio en dos oportunidades consecutivas; la primera vez en 1858, celebrando en ambas ocasiones la misa de medianoche, por lo que en la plática de la última oportunidad, indicó que si la Providencia había dispuesto que ofreciera esas misas de medianoche, él seguiría llamando al lugar San Antonio de Belén. En tal forma desde el 25 de diciembre de 1859, en todos los documentos oficiales, aparece este vecindario con la denominación antes indicada; que ocho años después cuando se bautizó el poblado se le asignó el nombre de San Antonio de Belén.

Posición Geográfica. Las coordenadas geográficas medias del cantón de Belén están dadas por 09°59'14" latitud norte y 84°10'38" longitud oeste. Tiene un área territorial de 11.81 km², divididos en 3 distritos: San Antonio, La Ribera y La Asunción. Sus límites geográficos son: al Este con los cantones de Heredia y Flores, al Norte y Oeste con el cantón de Alajuela y al Sur con los cantones de San José, Escazú y Santa Ana. La anchura máxima es de cinco kilómetros, en dirección noroeste a sureste, desde el puente sobre el río Segundo, carretera Nacional No. 1, que une las ciudades Alajuela y San Joaquín, hasta el río Virilla, próximo al sector sur de la Urbanización Los Arcos.

Creación y procedencia. En ley No. 15 de 8 de junio de 1907, Belén se constituyó como cantón número siete de la provincia Heredia, con tres distritos; como cabecera se designó a la población San Antonio.

Hidrografía. El sistema fluvial del cantón de Belén, corresponde a la vertiente del Pacífico, el cual pertenece a la cuenca del río Grande de Tárcoles. El cantón es drenado por el río Bermúdez y su afluente la Quebrada Seca; así como por los ríos Segundo y Virilla, que son límites cantonales; el primero, con Alajuela, de la provincia del mismo nombre; y el Virilla con los cantones de San José, Escazú y Mora, de la provincia de San José. Los cursos de agua fluyen de este a oeste.

Población. El Cantón de Belén esta compuesto por una población aproximada de 19 834 habitantes; de las cuales el 50,56% corresponde a mujeres y el 49,54% corresponde a hombres; que se distribuye en los tres distritos, según el cuadro adjunto. De la misma manera la densidad por habitante es de 1632 hab/Km².

Cuadro No.1
Área, población y densidad de habitantes por Km² en los diferentes distritos del cantón de Belén

Nombre del distrito	Área km ²	%	Población	%	Densidad (hab/km ²)
San Antonio	3,51	28,9	10.256	51,7	2.922

La Ribera	4,17	34,3	5.687	28,7	1.364
Asunción	4,47	36,8	3.891	19,6	870
Total	12,15	100,0	19.834	100,0	1.632

Actividades Económicas. De acuerdo a la estructura productiva del cantón de Belén, encontramos que de las empresas ubicadas en este municipio; el Sector de comercio y servicios ocupa el 62,20% por ciento en comparación con el sector Industrial con un 30,71% y por último el sector agropecuario con un 7,09%; según información de la CCSS del 2006. Un aspecto importante, desde el punto de vista económico es la generación de empleo por parte de los diferentes sectores productivos, de esta manera encontramos que el Sector Industrial es el que mayor empleo genera, seguido por el Sector comercio y servicios y por último el sector agropecuario.

Índice de Desarrollo. El Cantón de Belén cuenta con un índice de Desarrollo social del 94,9%; ocupando el segundo lugar en el país y si lo comparamos con el promedio de provincia de Heredia, encontramos una diferencia de 23,5 %. Por otra parte el cantón de Belén reporta un porcentaje de pobreza del 1,0 %, convirtiéndose en uno de los mas bajo del país, que en general cuenta con un promedio de pobreza nacional del 21,3%. De esta manera podemos considerar que en el Cantón de Belén, existen aproximadamente 172 familia en estado de pobreza.

Indicadores en Educación. Los niveles de alfabetismo en el cantón están por encima de los provinciales y del país, no obstante existe una población aproximada de 358 personas analfabetas entre la población mayor de 10 años. Casi un tercio de la población de Belén son estudiantes de edades escolares y colegiales, dentro del cantón se encuentran 4 centros públicos de enseñanza y 5 privados, a saber: Escuela España (1460 alumnos), Escuela Fidel Chaves (807 alumnos), Manuel del Pilar (385 alumnos) y Liceo de Belén (1248 alumnos). Dentro de los centros educativos privados podemos mencionar: Escuela Mesoamericana (90 alumnos), Escuela Santa Margarita (450 alumnos), Escuela Costa Rica Academy (250 alumnos), Colegio Santa Margarita (170 alumnos) y Panamerican High School (120 alumnos). Estos datos no incluyen los maternas, pre- kinder y kinder privados.

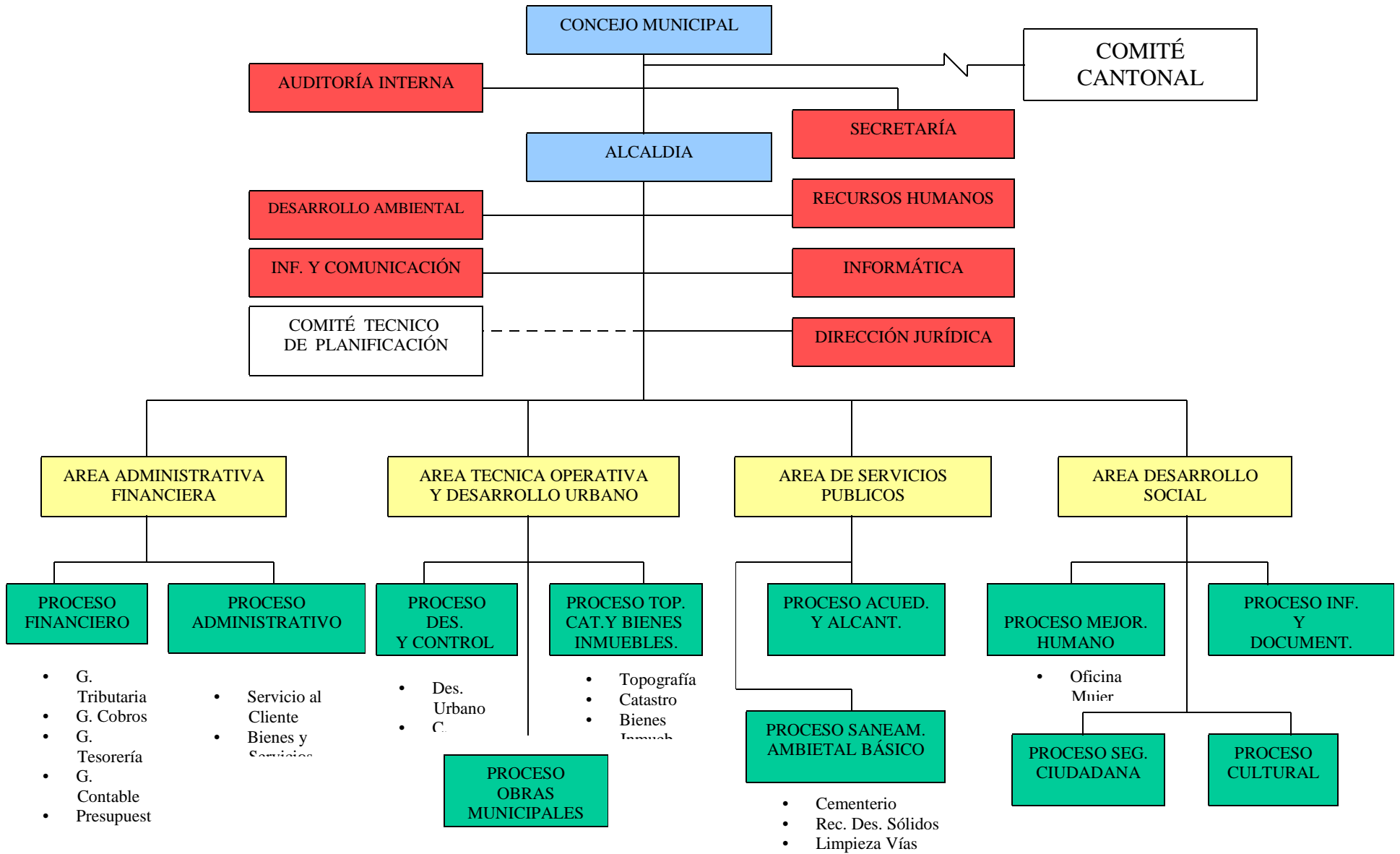
Servicios Públicos. La municipalidad de Belén es una de las pocas corporaciones que ofrece la mayoría de los servicios públicos a la ciudadanía. Entre los servicios públicos encontramos alcantarillado pluvial, acueducto municipal, recolección y tratamiento de basura, servicio de limpieza de Vías y servicio de cementerio; no obstante para ninguno de los casos se cuenta con un plan maestro, en especial para el alcantarillado pluvial, manejo de desechos y acueducto municipal. De la misma manera es preocupante la falta de una propuesta técnica para el manejo de las agua negras que se producen para las actividades propias de los habitantes del cantón

Dentro de la infraestructura que presenta el cantón, este cuenta con 73.98 Km. de carretera pavimentada y 2 Km. de carreteras lastreadas, además cuenta con una buena infraestructura de alcantarillado pluvial.

Administración Municipal. El último proceso de modernización institucional que se realizó en la Municipalidad de Belén se efectuó en el año 2000 y a la fecha no ha habido mayores reajustes, ni una evaluación de la actual estructura organizativa y sobre todo no se ha evaluado posibles desviaciones que estén afectando el quehacer municipal; por lo tanto se requiere de una evaluación de la organización. De la misma manera, es necesario retomar las posibilidades de incorporar a la Municipalidad en el sistema de Gestión de Calidad, planteado en la administración del 98-2003, con la finalidad de dar un mejor servicio a la comunidad y sobre todo que se cuente con procesos y procedimientos que permita normalizar las gestiones municipales y mejorar la atención a los clientes.

En la figura siguiente se esquematiza la estructura organizativa actual existente en la Municipalidad de Belén .

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE BELEN



1.1 Indicadores de Gestión. De acuerdo al segundo informe de la Contraloría General de la República el DFOE_SM_113_2006, del año 2006 la Municipalidad de Belén cuenta con un presupuesto recaudado del 2005 de ¢3.078.099.794,53, convirtiéndose en la sexta municipalidad de mayor recaudación; no obstante para ese mismo periodo la proyección de lo recaudar era de ¢3.127.970.515,94 o sea recaudo el 98,41% de lo proyectado. Un factor importante de considerar es que un 67,60% de los ingresos totales recaudados para el 2005 son ingresos propios, es decir ¢991.124.499,61 colones provienes de otras transferencias que no son de ingresos propios. Para el año 2005 en la municipalidad de Belén el ingreso por superávit fue de ¢651.427. 722,21, el cual representa un 21,16% de lo recaudado, esto nos hace pensar en la necesidad de establecer alguna estrategia para una eficiente ejecución de los recursos, para que sea de beneficio de la ciudadanía.

Los ingresos por habitante en la municipalidad de Belén son los segundos más altos, superado solo por Garabito, teniéndose un ingreso de 155 193,09 colones por habitante, lo cual hace posible hacer mayor inversión hacia los habitantes, siempre y cuando exista una cultura de planificación institucional. De la misma manera si comparamos los ingresos propios con la cantidad de funcionarios que tiene la municipalidad, encontramos que por cada funcionarios, ingresan 18 801 579,23 colones, convirtiéndose en la Municipalidad de mas ingreso por funcionario. Uno de los indicadores al cual debe ponerse atención es al porcentaje de egresos destinados a los gastos de administración, que para el caso de Belén es del 17,40% , ubicándose en el puesto número 16 entre todas las municipalidades del país, por cuanto si bien no es alto, puede ser uno de los gastos que este aumentando y para lo cual estamos de acuerdo siempre y cuando sea para mejorar o ampliar los servicios a los ciudadanos. A pesar que la Municipalidad de Belén ocupa el primer lugar en cuanto a gastos totales por habitantes correspondiente a ¢110.360,47 colones por habitantes, eso no significa que realmente esos recursos estén llegando a la población; pues si vemos los egresos destinados a la prestación de servicios comunales, encontramos tan solo un 33,79% de los egresos reales.

Por último es importante indicar que la Municipalidad de Belén mantiene el primer lugar en cuanto al Índice de Gestión Financiero-Presupuestaria del país, posición que la adquirió por primera vez en el año 2001.

2. Diagnóstico de la situación actual

2.1. Factores Internos

2.1.1 Fortalezas

Institucional:

- Distribución de los recursos con sentido equidad
- Recurso humano capacitado, comprometido y motivado
- Estructura municipal con estándares adecuados

- Reglamentación suficiente
- Buena gestión de cobro
- La estructuración administrativa de la municipal es aceptable, así como la tecnología existente
- Se cuenta con una Asesoría jurídica y una Auditoría interna eficientes
- Presupuesto municipal creciente y diversificado
- Madurez política del Concejo Municipal
- Plan Regulador
- Buen manejo financiero
- Eficiente y eficaz Ley de Patentes
- Buena cobertura y calidad de servicios básicos
- Credibilidad institucional (CGR, ARESEP, IFAM, Bancos, Embajadas)
- Se cuenta con un adecuado plan de manejo de desastres
- La Municipalidad mantiene una buena coordinación con organizaciones sociales y ONGS

Comunidad:

- Infraestructura comunal adecuada
- Cultura de vida en comunidad (sentido de pertenencia y organización)
- Mentalidad progresista
- Alta escolaridad
- Capacidad de organización comunal
- Sociedad Civil Organizada
- Liderazgo nacional y regional
- Vecinos educados y de buenas costumbres

Otras:

- Tamaño de territorio
- Posición geográfica estratégica
- En general la Municipalidad cuenta con una buena imagen
- Se cuenta con suficientes recursos hídricos
- Belén cuenta con infraestructura básica importante como centro de atención de adultos mayores, escuelas, Cruz Roja, Bomberos, Clínica del Dolor, entre otros.
- Existe un adecuado Crecimiento habitacional e industrial, que repercute en un incremento en los ingresos económicos municipales.
- Aceptable infraestructura vial
- Belén cuenta con infraestructura y recursos económicos para fomentar la Cultura y el Deportes
- Existe un espíritu emprendedor a nivel de la población belemita

2.1.2 Debilidades

Institucional:

- No se tiene una cultura de trabajo por objetivos
- Carencia de mecanismos claros de rendición de cuentas
- Concepto de servicio al cliente es débil
- Respuesta inoportuna a la gestión del cliente
- Áreas de la Administración problemáticas
- Falta de coordinación institucional que favorezca el trabajo en equipo
- Carencia de un Plan de Desarrollo de largo plazo
- No hay una estrategia sistemática de atención al ciudadano joven
- Catastro Municipal
- Falta de actualización Manuales de Procedimientos y de Organización y Funciones
- Espacio físico inadecuado e insuficiente, no se ajusta a sus necesidades, por lo que se han hecho agregados desordenados al actual edificio
- Malas condiciones del edificio
- Falta de credibilidad y don de mando (liderazgo)
- Falta de controles de gestión interna
- Falta de una visión global
- No existe un medio de comunicación eficiente con lo ciudadanos, sobre todo en los temas municipales.
- Excesiva burocracia y lentitud en los trámites administrativos
- No existe una política municipal transparente en el manejo del recurso humano
- No hay articulaciones entre las diferentes unidades que integran la administración de la Municipalidad
- Falta de un adecuado sistema de gestión de la calidad
- No existe la cultura de planificación en la Municipalidad
- Falta de proyectos que fomenten el emprendedurismo y la formación para el trabajo
- No hay proyectos articulados para la atención a la población en desventaja social
- Inadecuada escala salarial
- Falta de un plan integral de capacitación
- Condiciones de drenaje desfavorables
- Deficiencias en la parte tecnológica
- Falta de aplicación Manuales de Procedimientos y de Organización y Funciones
- Falta de revisión de los Manuales de Procedimientos y de Organización y Funciones
- Ineficiencia para aprovechar los atractivos turísticos

Comunidad:

- Problemas sociales en aumento
- No se cuenta con centros de atracción para la juventud y la niñez
- Aumento de la delincuencia
- Incremento de inmigrantes
- Problemas con la seguridad ciudadana
- No hay un adecuado sistema de seguridad vial
- Falta de motivación para integrar a la comunidad a actividades recreativas

Otras:

- Ordenamiento vial
- Infraestructura educativa en mal estado
- La infraestructuras para la atención de la salud no es la adecuada, ni la suficiente (Ebais)
- Plan Regulador desactualizado, de acuerdo a la demanda del desarrollo urbanístico y por lo tanto el impacto de la urbe sobre los recursos naturales es preocupante
- Existe contaminación ambiental, poco controlada por la Municipalidad
- Los concejos de distritos no están trabajando.
- Poco avance en la conectividad en el cantón.
- No hay planes para el manejo de los desechos sólidos

2.2. Factores Externos

2.2.1 Oportunidades

- Legislación favorable en materia ambiental
- Apoyo de instituciones estatales a la gestión organizativa
- Población flotante generando comercio
- Posibilidad del desarrollo de una Zona Económica Especial (ZEE)
- Convenios interinstitucionales
- Apoyo de la empresa privada
- Subcontratación y disponibilidad de empresas interesadas
- Construcción de la radial Santa Ana – Río Segundo
- Posible administración del Balneario Ojo de Agua
- Ley de Transferencia
- Existe diversidad de fuente de trabajo
- Existencia de infraestructura del Estado que podría pasar a ser patrimonio de la Municipalidad como: Estación de Ferrocarril y Balneario Ojo de Agua, entre otras, como un mecanismo de generar recursos económicos y bienestar a la comunidad
- Hay un interés de las diferentes Universidades Públicas de contribuir en el desarrollo del Cantón
- Existencia de Hoteles importantes en la zona que podría atraer turistas para que Belén no sea solo una zona de paso
- Hay un importante sector industrial con responsabilidad social
- Creación de empresas de capital mixto

2.2.2 Amenazas

- Crecimiento de la inseguridad ciudadana

- Contaminación de mantos acuíferos
- Contaminación de cuencas medias y altas
- Flujo vehicular no regulado atravesando el cantón
- Inundaciones
- Falta de autonomía municipal
- Falta de Planes Reguladores en municipio vecinos
- Indefinición de límites al oeste del cantón
- Presiones políticas externas
- Crecimiento desproporcionado del comercio afectando la estabilidad de la población
- Estancamiento del desarrollo del régimen municipal a nivel de país
- Sobre valoración de la imagen externa
- Crecimiento urbano
- Incremento de drogadicción y delincuencia
- Contaminación sónica, del aire, del agua y visual
- Personas que dan información falsa a la sociedad
- Contaminación provenientes de otros cantones
- Falta de Planes maestros en alcantarillados pluviales y sanitarios
- Existencia de sitios en el cantón propensos a desastres naturales
- Incertidumbre por la no definición de los límites entre Belén y Alajuela
- La municipalidad tiene en este momento una serie de demandas legales que atentan contra su situación económica
- Falta de una adecuada supervisión por parte de las entidades estatales al control de la contaminación

2.3. Análisis de Brechas de desempeño. El benchmarking es una herramienta que permite medir el desempeño en algunos factores claves de éxito seleccionados se consideran estratégicas para el logro de los objetivos de la municipalidad. La idea es contar con una herramienta con la cual se puedan medir, evaluar y comparar el desempeño de las variables seleccionadas con un ideal deseado. Esta herramienta permitirá obtener conclusiones basadas en un análisis de la información, de manera que se estimule a la administración a realizar los cambios y ajustes necesarios, para alcanzar las mejoras organizacionales. La idea con el benchmarking es recopilar información en áreas durante el proceso de la planificación, este tipo de información puede literalmente moldear una estrategia en una dirección realista.

El análisis se llevará a cabo mediante un modelo o gráfico, que permitirá visualizar las áreas en las que se requieren realizar ajustes debido a que el desempeño está por debajo del ideal deseado. A continuación se detallan las áreas seleccionadas para llevar a cabo el análisis y una pequeña reseña de su significado para efectos de este análisis:

INNOVACIÓN: Capacidad de la Municipalidad de generar nuevos productos y servicios, así como ajustar los procedimientos internos en función de las exigencias de los clientes.

CALIDAD DE LOS SERVICIOS: Grado en el cual los servicios que se ofrecen en la Municipalidad satisfacen plenamente las expectativas de los clientes.

GRADO DE INFORMACIÓN: Nivel de información sobre el que hacer institucional que se poseen tanto a lo interno como a lo externo de la Municipalidad.

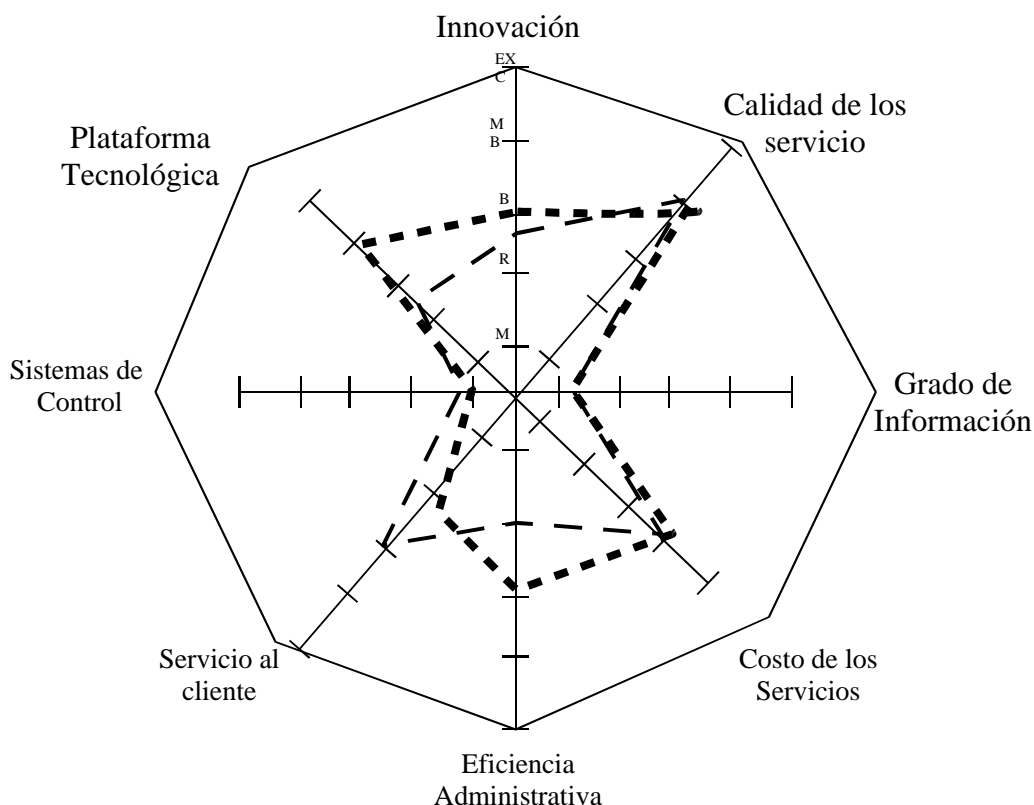
COSTO DE LOS SERVICIOS: Apreciación respecto a los costos de los servicios municipales que pagan los usuarios.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA: Capacidad de la institución de llevar a cabo las actividades internas en el menor tiempo, con la menor cantidad de recursos, al menor costo y con el mayor grado de satisfacción de sus usuarios.

SERVICIO AL CLIENTE: Imagen percibida de los usuarios respecto a la manera en como la municipalidad brinda los servicios en el cantón en general.

SISTEMAS DE CONTROL: Elemento que busca determinar la calidad de los sistemas de control del manejo de los recursos financieros y en general la capacidad de de administrar el riesgo en los procesos claves.

PLATAFORMA TECNOLÓGICA: Herramientas tecnológicas disponibles por la administración municipal para facilitar el desarrollo de los principales procesos internos y ofrecer a los usuarios mejores condiciones de eficiencia a la hora de recibir de la municipalidad los diferentes servicios. Para cada una de estas áreas se analizará su calificación en términos cualitativos, en ese sentido se valorará una nivel de desempeño de acuerdo al criterio de los miembros del concejo de la Municipalidad y de algunos representantes de los concejos de distrito (graficada mediante una línea discontinua), así como de los mandos medios de la administración (graficada mediante una línea punteada), dicha valoración se considerará mala (M), regular (R), buena (B), muy buena (MB) o excelente (EXC) y se comparará con un nivel de desempeño deseado en cada una de esas área como es el excelente.



Las brechas de desempeño pueden observarse para cada una de las áreas cuyo desempeño no alcanza el nivel máximo requerido como es el caso de la calificación de excelente. En este sentido las brechas más importantes las encontramos en las áreas relacionadas con el sistema de control, así como el grado de información. Es importante mencionar que existe coincidencia en la apreciación sobre el desempeño en las variables sujetas a análisis por parte de los miembros del concejo municipal y los funcionarios municipales, encontramos únicamente algunas variables en las que difiere la calificación otorgada por ambos grupos, como la plataforma tecnológica, el servicio al cliente y la eficiencia administrativa. Del análisis de las brechas como se mencionó anteriormente, podemos definir las áreas que se considera prioritario trabajar y definir estrategias que busquen cerrar la brecha.

2.4. Representación gráfica de los servicios municipales. El Artículo 14° del Código Municipal señala dentro de las atribuciones de la Municipalidad “c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales.” La Municipalidad de Belén administra y presta los siguientes servicios públicos:

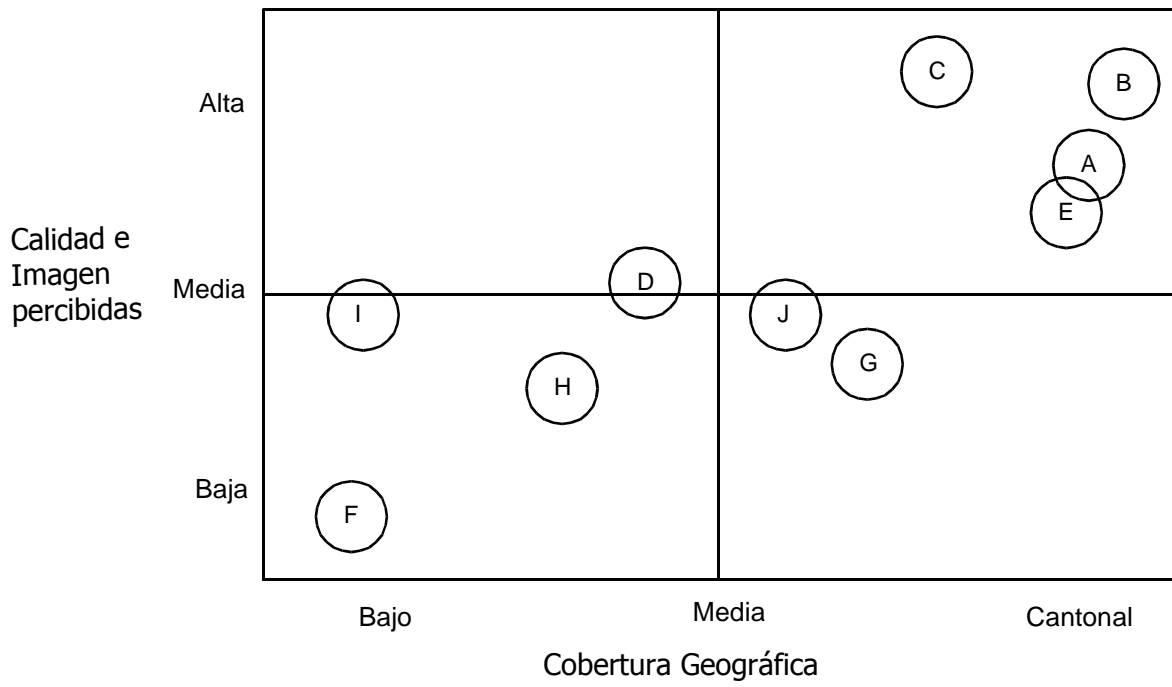
- Suministro de agua
- Recolección desechos sólidos

- Limpieza de vías y alcantarillado pluvial
- Cementerio
- Alcantarillado sanitario
- Mantenimiento vial (señalización e infraestructura)
- Policía Municipal
- Becas y apoyo financiero a organizaciones sociales
- Bolsa de empleo
- Capacitación técnica
- Instalaciones deportivas
- Ordenamiento y desarrollo urbano
- Información y comunicación
- Control y monitoreo ambiental
- Asesoría jurídica
- Talleres artísticos

Mapeo de algunos de los servicios municipales: A continuación se presenta una matriz en la cual se ubica la posición en que a criterio de los miembros del Consejo Municipal se ubican los principales servicios que brinda la Municipalidad de Belén en términos de calidad e imagen percibida de estos y la cobertura geográfica. Para efectos de identificación se les asignará una letra que identifica cada uno de los servicios sujetos a estudio:

- A.** Suministro de agua
- B.** Recolección desechos sólidos
- C.** Limpieza vías, pluviales y parques
- D.** Cementerio
- E.** Alcantarillado sanitario
- F.** Infraestructura y señalización vial
- G.** Policía municipal
- H.** Apoyo financiero a organizaciones

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES MUNICIPALIDAD DE BELÉN



3. Filosofía y razón de ser de la Municipalidad de Belén

3.1 Misión

LA MUNICIPALIDAD DE BELÉN ES UNA INSTITUCIÓN AUTÓNOMA, QUE COMO GOBIERNO LOCAL, ADMINISTRA SERVICIOS PÚBLICOS Y PROMUEVE EL DESARROLLO INTEGRAL DE MANERA INNOVADORA, EFICIENTE Y OPORTUNA, CON EL PROPÓSITO DE CONTRIBUIR AL BIENESTAR DE SUS HABITANTES.

3.2 Visión:

SER UNA MUNICIPALIDAD MODELO COMPROMETIDA CON EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DEL CANTÓN.

3.3 Valores:

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Fomentaremos una cultura de integración de esfuerzos donde el resultado es el producto del aporte de todos.
- **ACTITUD DE SERVICIO:** Actitud de ofrecer soluciones oportunas y eficaces a los clientes internos y externos a la institución.
- **HONRADEZ:** Entendido como la necesidad de ser íntegros, honestos y transparentes en cada una de las actividades que realizamos.
- **SOLIDARIDAD Y EQUIDAD:** Entendido como un trato justo y humano sin discriminación.
- **RESPONSABILIDAD:** Entendido como el cumplimiento pronto y oportuno de nuestros deberes.
- **LEALTAD:** Mantendremos una actitud leal y de respeto a los objetivos de la municipalidad y el desarrollo del cantón.

Políticas. A continuación se presenta las políticas establecidas para la Municipalidad de Belén, cada una de las cuales responde a un tema específico dentro del quehacer municipal con el objetivo de que se facilite la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de la institución.



1. Fortalecer la participación ciudadana para su incidencia activa y consciente en el desarrollo local.
2. La acción institucional estará orientada prioritariamente a contribuir con el desarrollo humano.
3. Garantizar que los servicios públicos se brinden oportunamente, con cobertura total y altos estándares de calidad.
4. El desarrollo urbano del cantón se dará en armonía con el ambiente, el progreso de su gente, dentro de un modelo de desarrollo sostenible.
5. La administración eficiente de los recursos regirá la gestión municipal, promoviendo la razonabilidad de tasas e impuestos, el incremento en la productividad del trabajo, la racionalidad del gasto, y la adecuada retribución de los ingresos.
6. El quehacer institucional garantizará el acceso de mujeres y hombres, en igualdad de oportunidades, a los servicios que brinda la Municipalidad considerando sus diversos intereses.
7. Promover estrategias de información y comunicación veraces y oportunas para crear opinión en la comunidad sobre el desarrollo de nuestro cantón y el quehacer municipal.
8. Desarrollar las acciones municipales con una actitud de servicio, compromiso y transparencia.
9. Promover un ambiente laboral de solidaridad, motivación y de trabajo en equipo.
10. El desempeño institucional será medido en función de compromisos de resultados y rendición de cuentas.
11. Propiciar la salud mental y física, así como la promoción de oportunidades a partir del estímulo de nuevas formas de expresión a través de la cultura, el arte, el deporte y la recreación.
12. Fortalecer las competencias institucionales a partir de una mayor autonomía municipal.
13. Asegurar un proceso continuo de innovación que permita llevar a la Municipalidad a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del cantón.
14. El desarrollo del cantón de Belén deberá considerar el desarrollo integral regional

3.5 Objetivo General (Agenda de Desarrollo Estratégica): Impulsar un modelo de planificación del desarrollo urbano y desarrollo de los servicios públicos para hacer de Belén un lugar agradable, seguro y saludable para la vida de la presente y futuras generaciones.

3.6 Objetivos Específicos:

1. Fomentar el desarrollo sustentable del cantón.
2. Contribuir con el desarrollo, en igualdad de condiciones de oportunidad de empleo, para la población belemita.

3. Impulsar un modelo de administración efectiva del desarrollo urbano y los servicios públicos para hacer de Belén un lugar agradable, seguro y saludable para la vida de la presente y futuras generaciones.
 4. Buscar la satisfacción máxima de la ciudadanía ante los trámites y servicios que brinda la municipalidad”.
 5. Contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas del cantón, especialmente con aquellas que se encuentran en desventaja social.
- 3.7 Planes y programas de cada área estratégica:** La Agenda de desarrollo estratégico se desarrollara sobre cinco ejes de desarrollo, sobre la cual girara la labor municipal, teniendo siempre como la principal meta mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del cantón de Belén y en especial la población en desventaja social, con la participación permanente de los ciudadanos en la toma de decisión. Estos cinco ejes deben funcionar en forma sistémica y articulada en busca del bienestar de la ciudadanía, como si se tratara de una pieza para la producción.

<i>Ejes de la Agenda de Desarrollo Estratégico</i>
Desarrollo Ambiental
Desarrollo para el fortalecimiento de la productividad
Desarrollo Urbano
Desarrollo y mejoramiento de la administración municipal
Desarrollo Humano

3.7.1 Desarrollo Ambiental

Eje Estratégico	Objetivos		Programas / Proyectos / Actividades
	General	Específicos	
Desarrollo Ambiental	Fomentar el desarrollo sostenible del cantón	1. Monitorear ambientalmente el cantón.	1.1 Programa de Monitoreo y Vigilancia de la Calidad del Aire del Cantón de Belén. 1.2 Programa de Atención y Seguimiento de Quejas y Denuncias. 1.3 Programa de Monitoreo y Vigilancia de la Calidad del Agua * (Potable – metales y control cruzado) 1.4. Programa de Monitoreo y Vigilancia de los causes de los ríos Quebrada Seca, Bermúdez y río segundo. 1.5. Red de Monitoreo de Aguas Subterráneas – 2007). 1.6 Cumplimiento del voto 4050,
		2. Implementar el Programa de Manejo Integral de Desechos Sólidos Ordinarios del Cantón de Belén y a nivel Regional.	2.1 Adquirir el terreno para el Modulo Ambiental 2.2 Capacitación técnica y gerencial del grupo operador del programa de reciclaje y emprendimientos. 2.3 Elaboración del diseño y planos del edificio del módulo ambiental. 2.4 Construcción y equipamiento del módulo ambiental. 2.5 Adquisición del camión recolector del programa de reciclaje. 2.6 Elaboración de normativa de regulación administrativa y de usuarios de este servicio. 2.7 Implementar un programa de recolección y tratamiento de desechos sólidos a nivel regional.
		3. Asegurar las zonas de protección y áreas verdes.	3.1 Definir y delimitar claramente las zonas de protección del cantón. 3.2 Formulación e implementación del programa de pagos por servicios ambientales. 3.3 Adquisición de las zonas de protegidas del cantón, con el fin de regular y preservar el recurso hidrico. 3.4 Programa de Arborización Urbano – Cantonal y reforestación de zonas de Protección y Áreas Verdes del Cantón de Belén. 3.5 Establecimiento del vivero forestal municipal. 3.6 Programa de participación ciudadana para el diseño y mantenimiento de parques recreativos.
		4. Incorporar la promoción ambiental como eje transversal.	4.1 Programa de educación y promoción ambiental en los centros educativos de Belén. 4.2 Realización de ferias ambientales temáticas anuales 4.3 Programa de giras ambientales
Municipalidad de Belén	Belén		22

3.7.2 Desarrollo para el fortalecimiento de la productividad

Eje Estratégico	Objetivos		Programas / Proyectos / Actividades
	General	Específicos	
Fortalecimiento de la productividad	Contribuir con el desarrollo, en igualdad de condiciones de oportunidad de empleo, para la población belemita	1. Fomentar la accesibilidad al empleo y autoempleo, de las distintas poblaciones que componen el tejido social belemita.	<p>1.1 Promover la formación de las MINIPYMES</p> <p>1.2 Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones de formación y empresas privadas.</p> <p>1.3 Fortalecer y ampliar el programa de becas para quienes desean regresar a la formación para el empleo</p>
		2. Impulsar propuestas estratégicas, con la empresa privada para ampliar la posibilidad de acceso al empleo de la población belemita y promover la responsabilidad social empresarial.	<p>2.1 Estudio de población empleada en la industria y comercio del cantón</p> <p>2.2. Estimular la Creación de cámaras (industria, comercio, artesanos, etc.)</p> <p>2.3 Aumento de las cuotas de belemitas empleados en la industria y comercio belemita</p>
		3. Desarrollo e implementación de encadenamientos productivos.	<p>3.1 Feria anual de comercio, industria y turística belemita para emprendedores y microempresarios.</p>

3.7.3 Desarrollo Urbano

Eje Estratégico	Objetivos		Programas / Proyectos / Actividades
	General	Específicos	
Desarrollo Urbano	<p>Contar con un modelo de administración efectiva del desarrollo urbano y los servicios públicos para hacer de Belén un lugar agradable, seguro y saludable para la vida de la presente y futuras generaciones.</p>	<p>1. Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo urbano del cantón</p>	<p>1.1 Actualización del Plan Regulador. 1.2 Ejecutar la elaboración de un plan maestro de alcantarillado Pluvial que amplíen y modernicen la infraestructura existente. 1.3 Crear el plan maestro del alcantarillado sanitario que considere la tecnología actual para el manejo de las aguas negras y contaminación del agua potable en forma sustentable. 1.4 Formular y ejecutar un Plan de Desarrollo Vial 1.5 Plan de Mantenimiento Vial cantonal 1.6 Dar continuidad al Plan Maestro de agua potables 1.7 Consolidar el proyecto el peatón primero</p>
		<p>2. Desarrollo e implementación de un Plan de Recuperación de espacios públicos para las presentes y futuras generaciones.</p>	<p>2.1 Crear e implementar un plan estratégico de recuperación de espacios públicos (centros educativos, centros de salud, de recreación y deportes) que sean utilizados en el desarrollo urbano para mejorar la calidad de vida de los habitantes. 2.2 Crear programas de embellecimiento, renovación de parques y ampliación de la red de zonas verdes que mejoren la imagen del cantón y permitan que florezcan nuevas oportunidades turísticas. 2.3 Impulsar el proyecto de Ley de que permita el traspaso, así como la administración y operación, del Balneario Ojo de Agua y la creación del museo del agua, por parte de la Municipalidad de Belén. 2.4 Desarrollar un fondo para la compra o adquisición de propiedades para el cumplimiento del plan estratégico de espacios públicos. 2.5 Desarrollar un proyecto para la conservación del patrimonio cultural</p>

		3. Crear e implementar planes de acción en materia de gestión de riesgos (terremotos, huracanes, inundaciones, deslizamientos, entre otros)	3.1 Garantizar la sostenibilidad del proyecto catastro multifinalitario (Identificación de zonas de riesgos) . 3.2 Crear un plan de solución a la problemática en materia de riesgos como el río Quebrada Seca entre otros. 3.3 Coordinación interinstitucional de la prevención y atención de emergencias.
--	--	---	---

3.7.4 Mejoramiento de la administración municipal

Eje Estratégico	Objetivos		Programas / Proyectos / Actividades
	General	Específicos	
Desarrollo y Mejoramiento de la Administración Municipal	Buscar la satisfacción máxima de la ciudadanía ante los trámites y servicios que brinda la municipalidad".	1. Desarrollar un sistema de mejoramiento continuo	1.1 Actualizar los manuales de procesos de trabajo 1.2 Crear el manual de procedimientos institucional 1.3 Establecer un sistema de control interno y valoración del riesgo 1.4 Implementar el proyecto de equipo de mejora continua en áreas específicas. 1.5 Revisar la estructura organizacional de la institución 1.6 Implementar un sistema de evaluación del desempeño 1.7 Desarrollar la propuesta para la construcción del edificio municipal 1.8 Sistematizar la información municipal a través de la tecnología en busca de una mejor toma de decisiones. 1.9 Implementar un sistema de Contraloría de Servicios.
		2. Desarrollar integralmente el capital humano de la Municipalidad	2.1 Desarrollar el sistema de capacitación institucional. 2.2 Establecer o ajustar los convenios con instituciones públicas, privadas, nacionales o internacionales para el mejoramiento de la gestión 2.3 Establecer un programa de compromiso de resultados 2.4 Establecer un programa de desarrollo integral de los funcionarios

		3. Dar a conocer los programas y proyectos desarrollados por la Municipalidad tanto a lo interno como a lo externo de la institucional.	3.1 Desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación e información institucional. 3.2 Implementar el proyecto Gobierno Electrónico como mecanismo que permita acceder a la información y trámites administrativos de manera permanente y oportuna.
--	--	---	--

3.7.5 Desarrollo Humano

Eje Estratégico	Objetivos		Programas / Proyectos / Actividades
	General	Específicos	
Desarrollo Humano	Contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas del cantón, especialmente con aquellas que se encuentran en desventaja social.	1. Contribuir con el desarrollo de la Seguridad Integral de las personas.	1.1 Hacer uso de la tecnología para mejorar la cobertura de la policía Municipal 1.2 Desarrollo del servicio de seguridad bajo un modelo autosostenible. 1.3 Apoyo a los proyectos de Seguridad Ciudadana del Ministerio de Seguridad Pública.
		2. Desarrollar los mecanismos que permitan la promoción de la Cultura, Deporte y Recreación	2.1 Talleres, foros, presentaciones artísticas 2.2 Promoción cultural: potenciación de identidad, bagaje cultural, convivencia (especialmente en costumbres y tradiciones), movimientos, expresiones culturales artísticas y deportivas; ello de manera descentralizada. 2.3 Intensificar la recreación, el deporte y la cultura como un mecanismo de mejorar la salud de los belemitas y el rescate artístico. (Estas actividades se desarrollan en los parques existentes en los barrios en coordinación con los grupos organizados de la comunidad) 2.4 Descentralizar de la Municipalidad los proyectos de cultura para que programas de expresión, sensibilización y educación artística lleguen a los barrios y sean de acceso igualitario a todas las poblaciones que conforman la comunidad 2.5 Creación de Espacios alternativos para jóvenes 2.6 Apoyar las instituciones de interés social del cantón, así como a las organizaciones comunales.

		<p>3. Fortalecer el desarrollo de la Salud Integral para los habitantes del cantón.</p>	<p>3.1 Elaborar y presentar ante el Gobierno Central la propuesta de Creación de una Clínica en Belén para eliminar la desatención de la población que requiere atención medica especializada para descongestionar el uso de los EBAIS . 3.2 Coordinar campañas educativas para la prevención en el área de la salud.</p>
		<p>4. Coordinar con las diferentes instituciones del Estado los problemas sociales en las familias de mas escasos recursos del cantón.</p>	<p>4.1 Atención a población vulnerable a violencia 4.2 Promoción de la agrupación y agremio local de poblaciones debilitadas, vulnerables o en riesgo para su fortalecimiento y captación de oportunidades 4.3 Desarrollar proyectos especificos para la atención de la población en desventaja social de acuerdo a sus intereses particulares 4.4 Crear sinergia entre el ADS de la Municipalidad con instituciones estatales que tienen entre sus finalidades la atención de población en desventaja social tales como el IMAS, INVU 4.5 Programas con estrategias de mediación familiar que generen nuevas oportunidades en equidad de genero y que integren la planificación contra la violencia intrafamiliar 4.6 Coordinar con instituciones del Estado la atención a la adicción permitiendo a esta población insertarse al sector laboral 4.7 Asistencia y Accesorio a Organizaciones Locales 4.8 Centro infantil de la niñez y las madres belemitas 4.9 Propuesta al Gobierno para el traslado de las familias belemitas que se encuentran afectadas por riesgo natural</p>
		<p>5. Mejorar la infraestructura de los centros educativos ubicados en el cantón.</p>	<p>5.1 Gestionar la ampliación de espacios físicos de acuerdo a las necesidades de los diferentes centros educativos 5.2 Llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades de espacio físico integrales de los diferentes centros públicos de formación académica del cantón.</p>

		<p>6. Crear un Centro de Información que brinde mejores oportunidades de desarrollo a las personas del cantón.</p>	<p>6.1 Promoción académica: lectura, estudio e investigación. 6.2 Documentación (recopilación, restauración, sistematización) 6.3 Reubicación del Centro de Información 6.4 Soporte tecnológico de centros educativos</p>
--	--	--	--

SE ACUERDA POR UNANIMIDAD: Aprobar la Agenda de Desarrollo Cantonal.