

Municipalidad de Belén
Unidad de Planificación
Institucional



Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de
Belén 2025-2029

Julio de 2024

Créditos

<i>Dirigido por</i>	M.B.A Carlos Dinarte Zúñiga. Con el apoyo del Equipo Técnico Municipal y las personas funcionarias de la Municipalidad de Belén.
<i>Fiscalización</i>	M.S.C Alexander Venegas Cerdas.

Contenido

Índice de Tablas.	4
Índice de Figuras.	5
Siglas.	5
Introducción.	7
Capítulo I -Generalidades.	8
1.1. Metodología.	8
1.2. La Planificación en la Municipalidad de Belén y Vinculación de Planes.	10
Capítulo II – Contexto Estratégico.	12
2.1 Descripción del Marco Normativo.	12
2.2 Síntesis del Diagnóstico.	26
2.2.1 La Situación Financiera.	26
2.2.2 La Estructura Organizacional.	27
2.2.2.1 Recursos Humanos.	29
2.2.3 Los Indicadores de Diagnóstico del Desarrollo.	30
2.2.4 Síntesis a Partir de los Principales Indicadores del Diagnóstico.	38
2.2.5 El Diagnóstico Hecho por el Personal Municipal según el Método FOAR.	38
2.3 La Gestión para Resultados.	42
2.3.1 Concepto de valor público.	44
2.3.2 Determinación del valor público.	44
2.3.3 La Matriz de Valor Público de la Municipalidad de Belén.	45
2.3.4 Identificación de las partes interesadas y personas usuarias.	45
2.3.5 Mapeo del marco de procesos.	46
2.3.6 Identificación de resultados: productos, efectos e impactos.	49
2.3.7 Los Indicadores y la Gestión para Resultados.	50
2.3.7.1 Concepto de Indicador.	50
2.3.7.2 Clasificación de Indicadores.	51
Capítulo III – Formulación Estratégica.	55
3.1 El Marco Estratégico.	55
3.1.1 La Misión Institucional.	55
3.1.2 La Visión Institucional.	55
3.1.3 Los Valores.	56
3.1.4 Las Áreas Estratégicas a utilizar en el Plan.	56
3.1.5 Las Políticas por Áreas Estratégicas.	57
3.1.6 Los Factores Indispensables del Éxito.	60

3.1.7	Identificación, elección y priorización de los proyectos del PDEMB.....	61
3.1.8	El Presupuesto de Inversión del PDEMB y su Financiamiento.	61
3.1.9	Vinculación del PDEMB 2025-2029, con el PAO del año 2025.....	64
3.1.10	La Matriz de Formulación Estratégica.....	64
3.1.10.1	Descripción de Elementos del Plan de Acción Estratégico.....	75
3.1.11	El Presupuesto Plurianual y el Marco Fiscal.	76
3.1.11.1	El Marco Fiscal de Mediano Plazo 2023-2028.....	80
Capítulo IV –Divulgación, Seguimiento y Evaluación.		81
4.1	La Estrategia de Divulgación del PDEMB.	81
4.2	Seguimiento y Evaluación del PDEMB.....	82
Bibliografía.....		83
ANEXO N° 1 -MATRIZ DE VALOR PÚBLICO DE BELÉN		88
ANEXO N° 2- Vinculación de los Proyectos del PDEMB 2025-2029, con Diagnóstico y Planes.....		123

Índice de Tablas.

Tabla 1-	Resumen de Actividades y Talleres del Proceso.....	9
Tabla 2 -	Miembros del Equipo Técnico Municipal.	10
Tabla 3 -	Cantidad de Plazas, Presupuesto 2024	29
Tabla 4 -	Índices de Desarrollo con Énfasis en lo Económico.....	30
Tabla 5 -	Detalle de los Componentes del Índice de Progreso Social.....	33
Tabla 6-	Indicadores Sociales.....	34
Tabla 7 -	Otros Indicadores Sociales.....	36
Tabla 8-	Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados	40
Tabla 9 -	Valores municipales.	56
Tabla 10 -	Presupuesto de Inversión 2025-2029.	62
Tabla 11 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Desarrollo y Gestión Territorial.	65
Tabla 12 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Ambiental.	66
Tabla 13 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Fortalecimiento Institucional.	67
Tabla 14 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Fortalecimiento Institucional (continúa).	68
Tabla 15 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Infraestructura.....	69
Tabla 16 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos.....	70
Tabla 17 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos (continúa).	71
Tabla 18 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos (continúa).	72
Tabla 19 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos (continúa).	73
Tabla 20 -	Matriz de Formulación Estratégica, Área Desarrollo Económico y Social.....	74

Índice de Figuras.

Figura 1 - Ingresos Presupuestados y Recibidos Varios Años	27
Figura 2- Organigrama de la Municipalidad de Belén	28
Figura 3 -Componentes del IDH.	31
Figura 4 - Componentes del Índice de Progreso Social.	32
Figura 5 - Indicadores de Salud- Área de Salud Belén -Flores.....	37
Figura 6 - La Cadena de Resultados.....	43
Figura 7 Cadena de Resultados según MIDEPLAN.....	46
Figura 8- Mapeo de Procesos de la Municipalidad de Belén.....	48
Figura 9 - Relación del indicador con el objetivo y la meta.	50
Figura 10 - Clasificación de Indicadores.....	51
Figura 11 -Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	75

Siglas.

AEB	Asociación de Emprendedores Belemitas
ASIS	Análisis de Situación Integral de la Salud
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CFIA	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CO2	Dióxido de Carbono
FOAR	Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados
GIR	Gestión Integral de Residuos
GOPP	Guía Orientadora de Presupuestación Plurianual.
GpR	Gestión para Resultados
IBI	Impuesto sobre Bienes Inmuebles
IBINAC	Índice de Bienestar de la Niñez y Adolescencia
ICC	Índice de Competitividad Cantonal
ICG	Índice de Capacidad de Gestión
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IDH-D	Índice de Desarrollo Humano Ajustado por Desigualdad
IDS	Índice de Desarrollo Social
IPS	Índice de Progreso Social
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INCOFER	Instituto Costarricense de Ferrocarriles
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
LANAMME	Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OFIM	Oficina de la Mujer de Belén
OIJ	Organismo de Investigación Judicial
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONGs	Organizaciones no Gubernamentales
ONU	Organización de Naciones Unidas
PAM	Persona Adulta Mayor
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PAO	Plan Anual Operativo
PcD	Persona con Discapacidad
PCDHL	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2023-2032
PDMB	Plan de Desarrollo Estratégico de Belén, 2025-2029
PEI	Plan Estratégico de Informática
PGIRS	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 2022-2026
PIB	Producto Interno Bruto
PIB per cápita	Producto Interno Bruto por habitante
PAM	Persona Adulta Mayor
PME	Persona Menor de Edad
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PpRD	Planificación para Resultados del Desarrollo
PQV	Plan Quinquenal Vial
RVC	Red Vial Cantonal
SETENA	Secretaría Técnica Nacional del Ambiente
SINIRUBE	Sistema Nacional de Registro Único de Beneficiarios
SIPP	Sistema de Información de Presupuestos Públicos
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia

Introducción.

La Municipalidad de Belén, como el resto de las instituciones públicas, tiene el deber legal de realizar una planificación de largo, mediano y corto plazo, que le permita alcanzar el desarrollo de forma más eficaz y eficiente. El Código Municipal en su artículo 13, inciso 1) establece como obligación de las municipalidades, elaborar el Plan de Desarrollo Estratégico que les permita brindar más y mejores oportunidades a los habitantes del cantón. La Contraloría General de la República, a través de los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local y en las Normas Técnicas de Presupuesto, ha venido a regular esos temas tan importantes para el régimen municipal.

El Plan de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Belén (PDEMB 2025-2029), constituye una herramienta importante de planificación de mediano plazo y contiene un conjunto de objetivos y metas para los proyectos más prioritarios con los que se busca avanzar hacia el desarrollo del cantón. La naturaleza intermedia del PDEMB 2025-2029, entre el Plan Cantonal de Desarrollo Humano 2023-2032, que se hizo con la participación de los habitantes del cantón y los Planes Anuales Operativos que se formularán en el quinquenio 2025-2029, le concede importancia de puente o encuentro entre la planificación de largo plazo y la de corto plazo, así como también facilita la vinculación con los recursos del presupuesto.

Este documento de Plan de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Belén 2025-2029 se divide en cuatro capítulos, aunque para no hacerlo tan voluminoso, por separado se elaboró un documento de diagnóstico. Dicho diagnóstico constituyó un elemento fundamental para el planteamiento de la estrategia de mediano plazo, que le permitirá a la Municipalidad de Belén focalizar y orientar prioritariamente su esfuerzo en los proyectos que contiene el Plan. En el Capítulo I se plantean algunas Generalidades del Plan como la Metodología participativa utilizada en su elaboración. También se indican los esfuerzos de Planificación de largo y mediano plazo que anteceden a este PDEMB 2025-2029.

Con el Capítulo II se pretende ofrecer un Contexto Estratégico. Se brinda primero un contexto normativo los más relacionado con el Plan. Derivado del documento extenso de diagnóstico que como se dijo se presenta por separado, se realiza una breve síntesis del diagnóstico que guía buena parte de la elaboración del Plan. Dada la importancia que el tema tiene como cambio de paradigma para una nueva gestión pública, también se desarrolla el marco teórico de los fines y contenidos de la Gestión para Resultados (GrR).

La propuesta de Estrategia se desarrolla en el Capítulo III, llamado Formulación Estratégica. En primer lugar, se presenta el Marco Estratégico o Marco Filosófico, que contiene la Misión, la Visión y los Valores que orientan la definición de objetivos y metas. Luego se ofrece otros conceptos importantes como las áreas estratégicas en que se divide el Plan; las políticas para cada una de esas áreas; la forma como se elaboró el Presupuesto de Inversión 2025-2029 con los proyectos que conforman el PDEMB 2025-2029 y su forma de financiamiento; así como el Plan de Acción o conjunto de objetivos y metas para el quinquenio, indicadores, línea base, costos que vinculan al presupuesto, riesgos, responsables, los beneficiarios; los efectos e impactos.

En el Capítulo IV se hace énfasis en la Divulgación del Plan, su Seguimiento y Evaluación.

Capítulo I -Generalidades.

1.1. Metodología.

En la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén, PDEMB 2025-2029 se utilizó una metodología ampliamente participativa, primero con la conformación del Equipo Técnico Municipal (ETM) y luego con la realización de 11 talleres.

Sin embargo, previamente de acuerdo con lo solicitado por el Pliego de Condiciones de la Licitación, el Consultor contratado tuvo que realizar una Revisión de los siguientes Documentos:

1. Plan de Desarrollo Estratégico Municipal 2020-2024 (PDEM).
2. Informe de Evaluación del PDEM 2020.
3. Informe de Evaluación del PDEM 2021.
4. Informe de Evaluación del PDEM 2022.
5. Informe de Evaluación del PAO 2020.
6. Informe de Evaluación del PAO 2021.
7. Informe de Evaluación del PAO 2022.
8. Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2023-2032 (PCDHL).
9. Programa de Gobierno de la Alcaldesa Electa 2024-2028.
10. Informe de la Auditoría Interna AI-13-2023 Estudio sobre el Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2020-2024.
11. Política Ambiental.
12. Plan de Acción Climática 2022-2030 versión final.
13. Plan de Acción Adaptación Climática Belén Región Central.
14. Plan Regulador.
15. Plan Quinquenal Vial.
16. Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2022-2026.
17. Informe de Análisis de Riesgos Estratégicos 2023.
18. Encuesta de Opinión 2023.
19. MH-STAP-DE-INF-0089-2023, Informe de Resultados de Evaluación Presupuestaria, Referida a la Gestión Física y Financiera al 31 de diciembre de 2022.
20. Plan de Alcantarillado Sanitario.
21. Plan Maestro del Acueducto.
22. Índice de Capacidad de Gestión Financiera, 2022.

Dicha revisión documental permitió fundamentar de mejor forma el diagnóstico para que oriente la elaboración de la estrategia a seguir en el PDEMB 2025-29 y los proyectos que en él se incluyen.

Con el ETM se realizó una primera sesión introductoria y motivadora, para explicar el proceso a seguir y el papel de apoyo que podría tener dicho Equipo. Un rol trascendental que jugó el ETM fue en la identificación, elección y priorización de los proyectos que se incluirían en el PDEMB 2025-2029.

Luego con el ETM y con el Área Financiera Administrativa, se discutió ampliamente la forma en que se financiará el Presupuesto de Inversión, que contiene los ingresos del quinquenio 2025-2029 y los proyectos de inversión del mismo.

Seguidamente se resumen las actividades generales y talleres para la participación de las personas Directoras y Coordinadoras:

Tabla 1- Resumen de Actividades y Talleres del Proceso.

Actividad o Taller	Fecha
El Planificador Institucional expone virtualmente al ETM el inicio del proceso de elaboración del PDEMB 2025-2029.	12 de enero de 2024.
Se da Orden de Inicio al Consultor contratado, por parte de la Unidad de Bienes y Servicios	8 de marzo de 2024.
Envío por parte de la Alcaldía Municipal del Memorando AMB-M-183-2024, en el cual se le solicitó a las personas Directoras y Coordinadoras, que del resumen que se les ofreció de los proyectos contenidos en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2023-2032 (PCDHL), del Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2020-2024 y en el Programa de Gobierno 2024-2028 de la Alcaldesa doña Zeneida Chaves, más cualquier otro que consideraran, se propusieran tentativamente los posibles proyectos a incluir en el nuevo Plan Estratégico. Esto con la finalidad de lograr la vinculación o alineamiento entre dichos planes.	11 de marzo de 2024.
El consultor realizó una sesión inicial con el Equipo Técnico Municipal en la Casa de la Cultura, con la finalidad de indicarles su papel en el apoyo a la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico. También se realizó otra sesión de trabajo con el ETM para analizar las propuestas de proyectos hechas por las (os) funcionarias (os).	Jueves 21 de marzo y viernes 12 de abril de 2024.
2 talleres de diagnóstico, usando el método FOAR, con las 5 Direcciones de la Municipalidad	Jueves 9 y viernes 10 de mayo de 2024.
Entrega del Diagnóstico por parte del Consultor y envío para validación por parte de las personas Directoras y Coordinadoras	Viernes 31 de mayo de 2024
2 talleres de elaboración del Marco Estratégico (Misión, Visión, Valores, Políticas).	Jueves 6 y viernes 7 de junio de 2024.

Validación del Marco Estratégico por parte de los participantes	Miércoles 12 de junio de 2024.
2 talleres para la Formulación Estratégica o Plan de Acción del PDEMB-2025-2029.	1 y 3 de julio de 2024.
2 talleres para brindar Capacitación Básica sobre el PAO-2025.	4 y 5 de julio de 2024.
1 taller para llenar la Matriz de Plan de Acción con los proyectos a incluir en el Plan.	8 de julio de 2024.
Sesión de trabajo taller con el Equipo Técnico Municipal para analizar los proyectos definitivos a incluir y financiar en el PDEMB-2025-2029, acorde con las capacidades técnicas de las dependencias y los recursos disponibles.	Lunes 15 de julio de 2024.
Sesión de trabajo, para que el Consultor y el ETM expusieran al Concejo Municipal el proyecto de Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2029.	Miércoles 17 de julio de 2024.
Sesión Extraordinaria para que el Concejo Municipal apruebe el Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2025-2029	01 de agosto de 2024.

Como parte de la metodología se utilizaron diversos instrumentos o matrices de ayuda, para que los participantes pudieran efectuar el trabajo de una forma más expedita.

Tal y como se recomienda para un adecuado proceso en la elaboración del PDEMB 2025-2029 la Alcaldía Municipal nombró al siguiente Equipo Técnico Municipal:

Tabla 2 - Miembros del Equipo Técnico Municipal.

Apellidos y Nombres	Área	Unidad
Chaves Fernández Zeneida	Alcaldía y Staff	Alcaldía
Mena Muñoz Denis	Servicios Públicos	Dirección de Servicios Públicos
Zumbado Chaves José Luis	Operativa	Dirección del Área Operativa
González González Jorge	Administrativa y Financiera	Dirección Administrativa y Financiera
Venegas Cerdas Alexander	Alcaldía y Staff	Planificación Institucional
Campos Batista Andrea	Desarrollo social	Dirección del Área Social
Valerín Machado Juan Gabriel	Alcaldía y Staff	Contraloría de servicios
Rodríguez Solís Ennio	Alcaldía y Staff	Dirección Jurídica
Johana Gómez Ulloa	Administrativa y Financiera	Asesoría de Control Interno

1.2. La Planificación en la Municipalidad de Belén y Vinculación de Planes.

La Municipalidad de Belén ha venido realizando un proceso de planificación de largo, mediano y corto plazo.

En el largo plazo, con la participación de la comunidad, se elaboró el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2023-2032 (PCDHL) (Municipalidad de Belén., 2023). En dicho instrumento de planificación se plasma la Misión, Visión, los proyectos o líneas de acción que los habitantes consideran necesarios para el desarrollo del cantón, los cuales constituyeron un insumo para el PDEMB 2025-2029.

Para el mediano plazo las personas funcionarias elaboraron el Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2024 (Municipalidad de Belén., 2020.), en el cual se fortalecen las capacidades internas para el logro de lo propuesto por los habitantes y los proyectos de desarrollo desde la perspectiva interna.

Acorde con lo dispuesto por el Código Municipal, la Alcaldesa Electa, doña Zeneida Chaves Fernández, propuso el Programa de Gobierno de la Alcaldía para el período 2024-2028 (Zeneida, 2024).

El Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2025-2029 se ha tratado de alinear o vincular con los instrumentos de planificación mencionados y con otros que se detallaron en la revisión documental antes indicada.

En el año 2016 Costa Rica suscribió la Agenda 2030, en que los países se comprometieron a lograr 17 Objetivos que lleven al Desarrollo Sostenible, el cual se basa en hacer un uso racional e inclusivo de los recursos actuales, para garantizar el disfrute de las generaciones futuras.

El cantón de Belén decidió formar parte de la Red de Cantones Promotores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, razón por la cual en este y otros documentos de planificación debe identificar el aporte que hace a dichos Objetivos.

Finalmente, el Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2025-2029 propuesto, para el año 2025 de inicio del quinquenio, contiene los proyectos prioritarios con su financiamiento identificado, lo cual facilita la vinculación con el Plan Anual Operativo del año 2025 (PAO 2025). Con estos proyectos de inversión más los gastos operativos de ese año, se podrá más fácilmente elaborar el Presupuesto Plurianual que debe acompañar al PAO 2025 que se presente internamente a la aprobación del Concejo Municipal y externamente a la Contraloría General de la República.

Capítulo II – Contexto Estratégico.

2.1 Descripción del Marco Normativo.

El presente apartado ofrece una breve síntesis y análisis del amplio marco normativo que regula a las Municipalidades, con especial énfasis en temáticas que están relacionadas de una u otra forma con las competencias y forma de organización, así como con la materia de la planificación de largo, mediano, corto plazo y su vinculación con el presupuesto. Como ente público que administra los intereses y necesidades del cantón, la Municipalidad está obligada a realizar un proceso técnico de planificación, que le facilite la elaboración de planes y políticas, que orienten el desarrollo del cantón, establecer las estimaciones adecuadas de los recursos para el financiamiento de dicho desarrollo y la satisfacción de las necesidades comunales.

Aunque a nivel del país se habla de un Sistema Nacional de Planificación, cuya rectoría se asigna al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), no existe suficiente legislación que específicamente regule la Planificación Municipal, dado que, por la autonomía municipal, MIDEPLAN no tiene competencia en Planificación sobre las municipalidades. En los últimos años el Código Municipal hace algunas alusiones al tema, pero no hay un cuerpo normativo legislativo que lo trate integral y sistemáticamente. De allí que la Contraloría General de la República, ha venido a tratar de cubrir el tema mediante la emisión de Lineamientos.

Las Principales Regulaciones del Código Municipal.

El **artículo 1 del Código Municipal** define al municipio como el conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón que promueven y administran sus propios intereses, por medio del gobierno municipal (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1998). Esta potestad deriva a la Municipalidad directamente del artículo 169 de la Constitución Política, como se verá adelante (Asamblea Nacional Constituyente, 1949).

Según el artículo 3 de ese Código, la jurisdicción territorial de la municipalidad es el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno municipal.

Por su parte, el artículo 4 señala que la municipalidad posee la **autonomía política, administrativa y financiera** que le confiere la Constitución Política y se regula directamente en los artículos 169 y 170.

Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:

a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.

b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.

c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.

d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.

e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.

..

g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta ley y su reglamento.

h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.

i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

j) Crear los albergues necesarios para la atención de personas en situación de abandono y situación de calle.

k) Participar en el desarrollo de la política pública de vivienda que incida en el cantón, así como tener la posibilidad de desarrollar y gestionar proyectos de vivienda propios.

l) Apoyar la creación y el funcionamiento de las escuelas municipales de música, así como escuelas de música, comparsas, cimarronas y bandas sinfónicas que, sin fines de lucro, brinden formación musical dentro del cantón. Estas escuelas, comparsas, cimarronas y bandas deberán contar al menos con personería jurídica vigente, debidamente inscrita ante el Registro Nacional.

De acuerdo con el artículo 5 del Código Municipal, las municipalidades deben fomentar la participación activa, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del gobierno local.

Por su parte, el inciso a) del artículo 13 del Código Municipal señala que el Concejo Municipal debe fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio. El inciso l) es sumamente importante, porque fija las responsabilidades de la Alcaldía y del Concejo Municipal, en cuanto a la formulación y aprobación del PDEMB:

l) Aprobar el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género.

En el artículo 100 del Código Municipal se establece, que las municipalidades deben acordar el presupuesto ordinario que regirá cada año, utilizando la técnica presupuestaria y contable recomendada por la Contraloría General de la República. Además, el artículo 92 del mencionado Código dispone, que el presupuesto municipal debe satisfacer el plan operativo anual de manera objetiva, eficiente, razonable y consecuente.

La Regulación Constitucional en Materia Organizativa y de Planificación.

La Constitución Política de 1949, en sus artículos 168 en adelante, dedica su Título XII al Régimen Municipal. En el artículo mencionado se establece la organización del país en provincias y cantones.

En el artículo 50 de la Constitución Política, se encuentran los fundamentos de por qué la Administración Pública y las Municipalidades deben establecer procesos formales de planificación, para brindar bienes y servicios a los habitantes, como el acceso al agua potable, que generen valor público y permitan alcanzar el desarrollo:

***ARTÍCULO 50.-** El Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza.*

Toda persona tiene derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Por ello, está legitimada para denunciar los actos que infrinjan ese derecho y para reclamar la reparación del daño causado.

El Estado garantizará, defenderá y preservará ese derecho.

La ley determinará las responsabilidades y las sanciones correspondientes.

Toda persona tiene el derecho humano, básico e irrenunciable de acceso al agua potable, como bien esencial para la vida. El agua es un bien de la nación, indispensable para proteger tal derecho humano. Su uso, protección, sostenibilidad, conservación y explotación se regirá por lo que establezca la ley que se creará para estos efectos y tendrá prioridad el abastecimiento de agua potable para consumo de las personas y las poblaciones.

Se deduce del artículo 50 constitucional, que se requiere de un proceso de planificación y que organice la producción, acorde con los escasos recursos y se busque repartir adecuadamente la

riqueza y disminuir las desigualdades. El artículo es sumamente importante también, porque eleva a rango constitucional la protección del ambiente y el derecho al agua potable.

Un esfuerzo por regular legalmente el tema de la planificación, aunque sea parcialmente, se hizo con la Ley de Administración Financiera y Presupuesto Público, Ley 8131 de 2001. En su artículo 4, dicha Ley indica que todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente.

El espíritu de la Ley es que los presupuestos públicos deberán responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo; en el caso de las Municipalidades esos planes se deben vincular con el Plan Cantonal de Desarrollo Humano.

Los artículos 169 y 170 constitucionales son trascendentales para las Municipalidades, pues les reconocen su autonomía frente a los poderes del Estado,

El artículo 169 establece la **autonomía política** de los Gobiernos Locales, o el **autogobierno**, al señalar que la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley. La figura del Ejecutivo a que se hace alusión en ese artículo, sería cambiada posteriormente por el actual Código Municipal del año 1998 y de allí en adelante se llama Alcalde Municipal. La elección de las autoridades municipales se hace a través de mecanismos de carácter democrático y representativo.

Así las municipalidades pueden definir sus políticas de desarrollo (planificar y acordar programas de acción) (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, 14 de julio de 1999), en forma independiente y con exclusión de cualquier otra institución del Estado, facultad que conlleva, también la de poder dictar su propio presupuesto.

Después señala el artículo 170 constitucional:

ARTÍCULO 170.-*Las corporaciones municipales son autónomas. En el Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente.*

La ley determinará las competencias que se trasladarán del Poder Ejecutivo a las corporaciones municipales y la distribución de los recursos indicados.

Transitorio.-*La asignación presupuestaria establecida en el artículo 170 será progresiva, a razón de un uno coma cinco por ciento (1,5%) por año, hasta completar el diez por ciento (10%) total.*

Periódicamente, en cada asignación de los recursos establecidos en el artículo 170, la Asamblea Legislativa deberá aprobar una ley que indique las competencias por trasladar a las corporaciones municipales. Hasta que la Asamblea Legislativa apruebe cada una de las leyes, no se les asignarán a las municipalidades los

recursos correspondientes a ese período, de conformidad con lo indicado en ese mismo numeral.

En consonancia con lo dispuesto por el artículo 4 del Código Municipal han dicho la Sala Constitucional (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, 14 de julio de 1999) y la Procuraduría General de la República (Procuraduría General de la República, 25 de junio 2003), las municipalidades gozan de autonomía política, normativa, tributaria y administrativa.

La **Autonomía Normativa** es la potestad de dictar su propio ordenamiento en las materias de su competencia, por medio de Reglamentos de organización interna y de los servicios (Reglamentos autónomos y de servicios).

Según se dispone en el inciso 13, artículo 121 de la Constitución Política, a las Municipalidades se les ha reconocido Autonomía Tributaria, ya que tienen la iniciativa para enviar a la Asamblea Legislativa la creación, modificación, extinción y exención de los tributos municipales.

Señaló la Sala Constitucional, en su sentencia 5445-99, que las municipalidades tienen autonomía administrativa: entendida como la potestad que implica no sólo la autonormación, sino también la autoadministración y, por lo tanto, la libertad frente al Estado para la adopción de las decisiones fundamentales del ente.

Por otra parte, con la finalidad de cumplir con el mandato del artículo 170, se emitió la Ley N° 8801 (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2010), para transferir competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades. La Ley nombra a MIDEPLAN como el órgano del Poder Ejecutivo que se encargará de coordinar con las Municipalidades la transferencia de competencias.

El artículo 9 de la Ley N° 8801 dispone las reglas para la transferencia de recursos y competencias.

El objetivo de esa Ley, es establecer los principios y las disposiciones generales para ejecutar lo dispuesto en el Artículo 170 de la Constitución Política, con el fin de transferir recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la República y la titularidad de competencias administrativas del Poder Ejecutivo a los gobiernos locales, para contribuir al proceso de descentralización territorial del Estado costarricense.

ARTÍCULO 9.- Normas para la transferencia de recursos y competencias

a) Las competencias a transferir serán determinadas en las leyes especiales a que se refiere el transitorio de la reforma del artículo 170 constitucional.

b) Serán transferibles todas las competencias del Poder Ejecutivo financiadas con programas del presupuesto nacional, que sean susceptibles de ejercerse localmente y que no estén asignadas específicamente a dicho Poder en la Constitución Política, se exceptúa lo concerniente a las materias de salud y educación que no podrán ser transferibles.

c) La transferencia de recursos se hará paulatinamente, a razón de un uno coma cinco por ciento (1,5%) de los ingresos ordinarios del presupuesto de ingresos y gastos de la República en cada ley especial y de manera acumulativa hasta completar al menos un diez por ciento (10%). (el énfasis no está en el original)

d) Dispuesta la transferencia, las competencias son asumidas por los entes locales como propias y a su entera responsabilidad.

e) Los aspectos de carácter laboral se regularán por lo que al efecto dispone el Estatuto de Servicio Civil, el Código Municipal y el Código de Trabajo, según corresponda.

f) El traslado de las competencias entrará en vigencia a partir del primero de enero del año en que se contemple el traslado de los recursos.

g) La transferencia de competencias es incondicionada y solo podrá coordinarse su definición y traslado efectivo con el ministro de Planificación y Política Económica.

De acuerdo con el Transitorio que reforma el artículo 170 Constitucional, la Asamblea Legislativa tendrá que aprobar al menos seis leyes especiales para transferir periódicamente 1,5% de las competencias y recursos, hasta completar el 10%.

La primera ley especial emitida para la Transferencia de Competencias, fue la Ley 9329 (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2010), Ley de Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal.

Cabe destacar que la reforma al artículo 170 de la Constitución Política se ha quedado en buenas intenciones y es reflejo de la poca confianza que tienen los legisladores en la capacidad de gestión y eficacia municipal.

Las Competencias Constitucionales y Legales de la Contraloría General de la República.

Indica el artículo 183 de la Constitución Política, que la Contraloría General de la República es una institución auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública; pero tiene absoluta independencia funcional y administrativa en el desempeño de sus labores.

Por su parte el artículo 184 constitucional señala como Deberes y Atribuciones de la Contraloría, en su inciso 2): *Examinar, aprobar o improbar los presupuestos de las Municipalidades e instituciones autónomas, y fiscalizar su ejecución y liquidación.*

En el artículo 4, de la Ley 7428 (Asamblea Legislativa, 1994), Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, se establece que dicho ente ejercerá su competencia sobre todos los entes y órganos que integran la Hacienda Pública.

Los artículos 17, 18 y 24 de la Ley Orgánica de la Contraloría establecen:

***Artículo 17.- Potestades de control de eficiencia.** La Contraloría General de la República ejercerá el control de eficiencia, previsto en el artículo 11 de esta Ley, de acuerdo con la disponibilidad de sus recursos, para lo cual rendirá los informes con las conclusiones y recomendaciones pertinentes, efectuará las prevenciones y dictará las instrucciones y las órdenes procedentes.*

***Artículo 18.- Fiscalización presupuestaria.** Corresponde a la Contraloría General de la República examinar para su aprobación o improbación, total o parcial, los presupuestos de los entes referidos en el artículo 184 de la Constitución Política, así como los del resto de la Administración descentralizada, las instituciones semiautónomas y las empresas públicas. Los entes públicos no estatales deberán cumplir con tal requisito cuando una ley especial así lo exija.*

En caso de que algún presupuesto sea improbadamente regirá el del año inmediato anterior. Si la improbación del presupuesto es parcial, hasta tanto no se corrijan las deficiencias, regirá en cuanto a lo improbadamente el del año anterior.

...

La Contraloría General de la República fiscalizará que los presupuestos sean formulados y presentados para cada ejercicio, de conformidad con las disposiciones legales y técnicas.

***Artículo 24.- Potestades de dirección en materia de fiscalización.** La Contraloría General de la República podrá dictar los planes y programas de su función fiscalizadora, así como las políticas, los manuales técnicos y las directrices que deberán observar los sujetos pasivos en el cumplimiento del control interno, por medio de los órganos correspondientes.*

El 26 de febrero de 2009, la Contraloría amparada en sus potestades de fiscalización, emitió los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) (Contraloría General de la República, 2009).

Los Lineamientos de la Contraloría General de la República para la Planificación Municipal.

Esos Lineamiento buscan establecer un marco normativo básico orientador, para que los planes y presupuestos de las municipalidades y concejos municipales de distrito, sujetos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República, se formulen de acuerdo con la normativa

jurídica y conforme con los requerimientos de información para una sana administración de recursos públicos, así como para la fiscalización.

De los **Lineamientos** destacan:

Definición de Planificación del Desarrollo:

Es el proceso mediante el cual las municipalidades o concejos municipales de distrito, demás instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos, se organizan para orientar el uso de los recursos locales y externos en procura del bienestar de sus habitantes.

Esta planificación comprende un conjunto de fases continuo, dinámico, participativo y flexible, mediante el cual se formulan, aprueban, ejecutan, controlan y evalúan los planes de desarrollo local previstos en el ordenamiento jurídico, los cuales corresponden tanto para el corto (1 año) como para el mediano (entre tres y cinco años) y largo plazo (10 años o más) según el caso.

El proceso de planificación del desarrollo local debe considerar la planificación de la organización municipal para su mejoramiento continuo, de manera que se facilite llevar a la práctica las acciones definidas por las instituciones públicas, las organizaciones privadas y los ciudadanos, que son responsabilidad directa de la municipalidad o concejo municipal de distrito.

Además, se regulan las relaciones entre los tipos de planes para lograr el desarrollo local:

2.6 Relaciones entre los planes de desarrollo local.

Deberán establecerse los mecanismos para que los planes de corto plazo sean congruentes en la planificación del desarrollo local de mediano plazo, así como que los planes de corto y mediano plazo tengan como referencia la planificación del desarrollo local de largo plazo.

Entre los insumos que alimentan la planificación del desarrollo local se detallan:

2.10 Principales insumos de la planificación del desarrollo local.

En la planificación del desarrollo local de largo, mediano y corto plazo, según corresponda, deberán considerarse al menos los siguientes insumos:

- a) *Los planes de ordenamiento territorial del cantón y sus respectivos informes de ejecución y evaluación.*
- b) *Los diagnósticos de infraestructura, servicios comunitarios,*

equipamiento y recursos financieros con que cuenta el cantón.

- c) *Los indicadores sociales y económicos.*
- d) *Los informes de ejecución y evaluación física y financiera de los planes de desarrollo local de largo, mediano y corto plazo.*

También podrán consultarse los planes nacionales, regionales y sectoriales, así como los respectivos informes de ejecución y evaluación, en aquellos aspectos que las municipalidades o concejos municipales de distrito estimen considerar como pertinentes.

En los planes de desarrollo local de mediano plazo deberán considerarse adicionalmente:

- a) *El Plan de Desarrollo Local de largo plazo.*
- b) *El Programa de Gobierno del Alcalde.*
- c) *El Plan quinquenal de gestión vial.*

En los planes de desarrollo local de corto plazo además se deberá tomar en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal de mediano plazo a que se refieren estos lineamientos.

Se deberá considerar en las fases del proceso de planificación del desarrollo local de largo, mediano y corto plazo, según corresponda, al menos lo siguiente:

2.11.1 Fase de formulación.

- a) *Definir la unidad responsable de coordinar el proceso de formulación de los planes de desarrollo local.*
- b) *Establecer las políticas, procedimientos, cronogramas, entre otros aspectos, que permitan guiar el proceso de formulación de los planes de desarrollo local.*
- c) *Realizar las proyecciones de infraestructura, equipamiento, servicios comunitarios y recursos financieros a mediano y largo plazo.*
- d) *Determinar los mecanismos para la coordinación con las instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos.*
- e) *Elaborar los planes de desarrollo local, a partir de los recursos disponibles, así como establecer los mecanismos que permitan su vinculación.*
- f) *Definir los mecanismos para la evaluación de los planes de desarrollo local.*

.....

De forma bastante a tono con la implantación de la Gestión y la Planificación para Resultados en Costa Rica, los Lineamientos establecen:

2.12 Principales productos.

Se deberán realizar las acciones necesarias para obtener los productos de la planificación del desarrollo local de largo, mediano y corto plazo. Al respecto,

deberán considerar lo siguiente:

2.12.1 En la planificación del desarrollo local de largo plazo la elaboración de:

a) El Plan de Desarrollo Local de largo plazo, el cual contendrá, al menos, lo siguiente:

i) La visión de desarrollo del cantón para diez años o más.

ii) El impacto esperado en al menos, lo social, económico, ambiental, territorial e institucional.

iii) Los proyectos para atender los requerimientos de infraestructura, equipamiento y servicios comunitarios en el cantón, sus responsables y periodo de ejecución.

iv) Los recursos que aportarán los diferentes responsables de ejecutar los proyectos de desarrollo local de largo plazo, así como los resultados esperados.

v) Los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de los proyectos.

vi) Los **indicadores** que midan los resultados más relevantes que se espera alcanzar durante el periodo de vigencia definido para el plan.

b) El plan de ordenamiento territorial, acorde con los requerimientos establecidos por las instancias internas y externas competentes.

c) Los informes de ejecución y evaluación de los planes de desarrollo local de largo plazo, acorde con los requerimientos establecidos por las instancias internas y externas competentes.

2.12.2 En la planificación del desarrollo local de mediano plazo la elaboración de:

a) El plan quinquenal de gestión vial, el cual debe formularse en estrecha relación con los requerimientos definidos en los planes de ordenamiento territorial y de desarrollo local de largo plazo, así como con las especificaciones técnicas que establezcan las instituciones competentes.

b) El **Plan de Desarrollo Municipal de mediano plazo**, el cual debe contener, al menos, lo siguiente:

i) La visión del desarrollo local, así como la **visión y misión** de la municipalidad o concejo municipal de distrito, según corresponda.

ii) El impacto esperado en, al menos, lo social, económico, ambiental, territorial e institucional -coincidente con lo definido en el largo plazo.

iii) Los objetivos estratégicos.

iv) Los proyectos para atender los requerimientos de infraestructura, equipamiento y servicios comunitarios en el cantón, sus metas, indicadores, responsables y año de ejecución.

v) Los recursos que aportarán los diferentes responsables de ejecutar los proyectos de desarrollo local de mediano plazo así como los resultados esperados.

vi) Los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de los proyectos.

c) Los informes de ejecución y evaluación de los planes de desarrollo local de mediano plazo, acorde con los requerimientos establecidos por las instancias internas y externas competentes.

También deberá tenerse en consideración el Programa de Gobierno, el cual se refiere al programa político de campaña presentado por el Alcalde al Concejo Municipal para el periodo por el cual fue elegido.

2.12.3 En la planificación del desarrollo local de corto plazo la elaboración del plan operativo anual, el cual deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

a) Marco estratégico institucional: Visión, misión, políticas y estructura organizacional, entre otra información.

b) Información por programa: Vinculación con los planes de desarrollo local de mediano y largo plazo, productos, objetivos, metas, indicadores, programación, responsables y asignación presupuestaria, entre otros elementos. (El énfasis no está en el original).

Otro esfuerzo regulatorio hecho por la Contraloría (Contraloría General de la República, 2012), fue la emisión de las **Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE)**.

Algunas de las principales regulaciones atinentes a la planificación municipal son las siguientes:

2.1.4 Vinculación con la planificación institucional. *El Subsistema de Presupuesto debe sustentarse en la planificación institucional para que responda adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos y contribuya a la gestión de la institución de frente a las demandas sociales en su campo de acción. Los programas que conforman el presupuesto institucional, deben reflejar fielmente las metas, objetivos e indicadores contemplados en la planificación anual y ésta debidamente vinculada con la planificación de mediano y largo plazo, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los planes sectoriales y regionales en los que participa la institución; es decir el presupuesto es la expresión financiera del plan. Tratándose del sector municipal debe existir la debida vinculación con el plan de desarrollo local, plan de desarrollo municipal. El Subsistema de Presupuesto debe brindar los insumos necesarios para retroalimentar la planificación institucional, aportando los elementos que requieran el jerarca y los titulares subordinados, según su ámbito de competencia, para revisar, evaluar y ajustar periódicamente las premisas que sustentan los planes institucionales y su vinculación con el presupuesto.*

Una norma con la que se busca que los planes y presupuestos trasciendan el horizonte anual de la planificación de corto plazo es el **presupuesto plurianual**, tema que se desarrolla casi al final de este documento de Plan.

Una norma muy importante es la 3.2, que señala a la planificación como la base para el proceso presupuestario, lo cual obliga a que haya que vincular los objetivos y metas con los recursos que se están asignando para cumplirlos:

3.2 La planificación institucional como base para el proceso presupuestario.
El proceso presupuestario deberá apoyarse en la planificación de corto plazo, la

cual comprende una serie de actividades administrativas que involucran al jerarca y titulares subordinados, y a otros niveles de la organización, quienes determinan los resultados que se esperan alcanzar en el término del ejercicio presupuestario, las acciones, los medios y los recursos necesarios para obtenerlos, considerando las orientaciones y regulaciones establecidas para el corto, mediano y largo plazo, de conformidad con la ciencia, la técnica y el marco jurídico y jurisprudencial aplicable. Los jefes, titulares subordinados y los funcionarios de las unidades que intervienen en las fases del proceso presupuestario, deberán procurar que se orienten a dar cumplimiento a la planificación anual.

Las Normas Técnicas de Presupuesto también establecen diversos elementos a considerar en la fase de formulación del presupuesto municipal, que tienen que ver con la planificación:

4.1.3 Elementos a considerar en la fase de formulación. En la formulación presupuestaria se deberán considerar, al menos, los siguientes elementos:

a) El marco jurídico institucional, que permita determinar claramente el giro del negocio, los fines institucionales, las obligaciones legales, las fuentes de financiamiento y el ámbito en el que desarrolla sus actividades.

b) El marco estratégico, que comprende, entre otros, la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los planes institucionales de mediano y largo plazo, los indicadores de resultados y de gestión, relacionados con la actividad sustantiva de la institución, y los factores críticos de éxito para el logro de resultados.

c) El análisis del entorno, dentro del cual debe considerarse el programa macroeconómico emitido por la instancia competente y en los casos que corresponda y de acuerdo con el ordenamiento jurídico aplicable, se deben atender los compromisos asumidos por la institución en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los planes sectoriales y regionales que estén referidos al año del presupuesto que se formula. Tratándose del sector municipal, lo que afecte al periodo de lo establecido en el plan de desarrollo local, en el plan de desarrollo municipal y en el programa de gobierno del Alcalde o Alcaldesa.

d) Los resultados de la valoración de riesgos prevista en el artículo 14 de la Ley General de Control Interno, Ley N° 8292, así como las medidas adoptadas para su administración.

e) Los requerimientos de contenido presupuestario del año, en función del aporte que la gestión de ese año debe dar a la continuidad y mejoramiento de los servicios que brinda la institución y de los proyectos específicos cuya ejecución trasciende el periodo presupuestario, según el marco de la visión plurianual señalada en la norma 2.2.5.

f) Los resultados de la ejecución y la evaluación física y financiera de la gestión

de periodos anteriores.

g) La planificación de largo y mediano plazo, así como la correspondiente al periodo por presupuestar.

h) Las políticas y lineamientos internos y externos, emitidos por el jerarca y los entes u órganos competentes, en materia de presupuestación de ingresos y gastos, desarrollo organizacional, equidad e igualdad de género, el financiamiento y la inversión pública, entre otros.

i) Las estimaciones de la situación financiera para el año de vigencia del presupuesto y cualquier otra información que se derive de las proyecciones que se puedan realizar con base en los registros contables patrimoniales de la institución. Con estas estimaciones se debe documentar una justificación general respecto a su congruencia con la información que se propone en el proyecto de presupuesto.

La Gestión para Resultados y la Rendición de Cuentas.

Una norma constitucional muy importante, en que se fundamenta la estructura actual que se pretende tengan los Planes de Desarrollo Estratégicos y los Planes Anuales Operativos (PAO), es el artículo 11 de la Constitución Política que señala:

ARTÍCULO 11.-Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas. (El resaltado no es del original).

Como se aprecia, las instituciones públicas del Estado costarricense están obligadas a establecer un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, que como se verá más adelante, se puede tratar de lograr aplicando la herramienta de la Gestión para Resultados (Gpr), la cual se aplicó en la formulación del presente documento de Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén, 2025-2029.

En el año 2023 la Contraloría General de la República hizo algunos cambios en la estructura y contenidos de los planes estratégicos y planes anuales operativos de las Municipalidades, para que

se basen en la herramienta de la Gestión para Resultados. Para esto se deberán identificar los productos o bienes y servicios entregados a la comunidad, con los cuales se pretende generar valor público. Para esto también se deben definir Unidades de Medida e Indicadores, identificar la población objetivo y los riesgos de los planes.

Orientaciones de MIDEPLAN sobre Planificación.

Aunque como ya se indicó, el MIDEPLAN no tiene competencia en planificación sobre las Municipalidades, debido a la autonomía constitucional que éstas tienen, dicho Ministerio ha emitido algunos estudios que constituyen instrumentos muy útiles y que pueden ser de gran ayuda para la planificación de largo, mediano y corto plazo. Algunos de esos documentos se incluyen en la bibliografía de este documento, pero son de resaltar:

- Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018).
- Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo. Marco Teórico y Práctico (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2016).
- Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de Costa Rica (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2016 (b)).

Ley 10046 que Sugiere Crear la Oficina de la Persona Adulta Mayor y con Discapacidad.

Dicha ley vino a adicionar un artículo al Código Municipal, para sugerir que se cree la Oficina que venga a atender las necesidades de las personas adultas mayores y con discapacidad. para velar, desde el ámbito local, por una efectiva inclusión, promoción y cumplimiento de los derechos de dichas personas.

Las municipalidades que acuerden crear estas oficinas podrán disponer, para su financiamiento, hasta de un treinta y cinco por ciento (35%) del cero coma cincuenta por ciento (0,50%) de los recursos que aportan al Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, conforme al artículo 10 de la Ley 9303, Creación del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, de 26 de mayo de 2015.

2.2 Síntesis del Diagnóstico.

Con la finalidad de no hacer demasiado extenso el documento de Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2025-2029, se elaboró un documento de Diagnóstico por separado. A continuación, se hace una breve síntesis y conclusiones del citado Diagnóstico.

2.2.1 La Situación Financiera.

En este apartado se presenta brevemente la situación de los ingresos, egresos, inversión, superávit, morosidad, todo lo cual se torna importante para efectos de buscar la forma como se financiará el PDEMB 2025-2029.

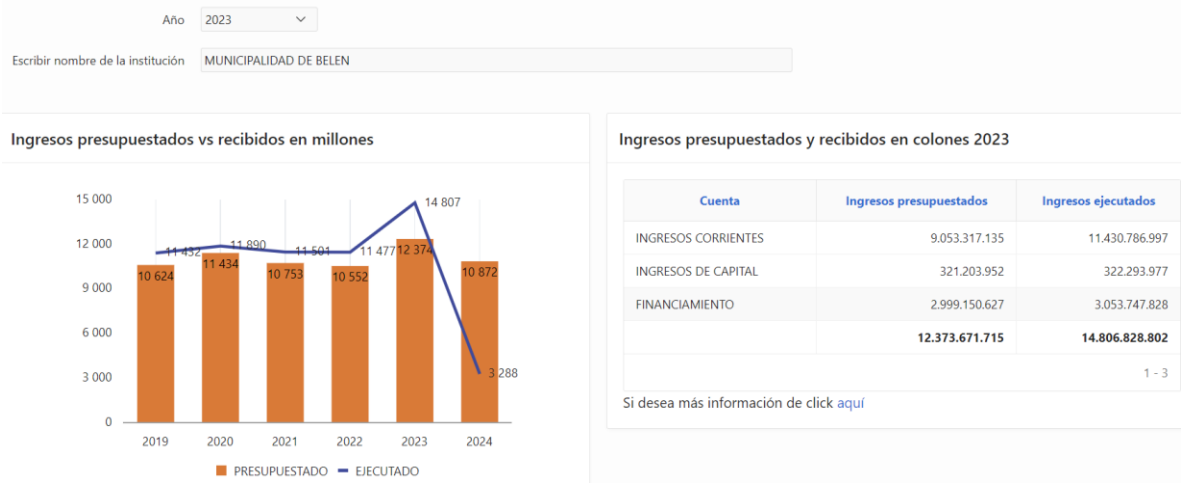
En el año 2023 los Ingresos Corrientes de la Municipalidad de Belén realmente ejecutados fueron de ¢11.430 millones. Según el Clasificador de Ingresos, en los Ingresos Corrientes se incluyen todos aquellos ingresos que se pueden considerar como propios del esfuerzo municipal, es decir, excluyendo los que provienen del Gobierno Central, de Instituciones o Empresas Descentralizadas, de préstamos o del Superávit.

Los dos ingresos más importantes de la Municipalidad y que no están completamente comprometidos por ley, son el Impuesto sobre Bienes Inmuebles y el Impuesto sobre las Patentes. Para el año 2023 el primero de ellos alcanzó una recaudación real de ¢ 2.527 millones y el segundo de ¢4.273 millones.

Otros ingresos como la Venta de Agua Potable y el Servicio de Saneamiento Ambiental (Recolección de Basura y Aseo de Vías) recaudaron ¢ 1.711 millones y ¢1.346 respectivamente, pero por ley esos ingresos y el de otros servicios con carácter específico, su monto total debe ser utilizado en el mismo servicio.

La sub estimación de ingresos y la baja ejecución de gastos respecto de lo presupuestado, genera que se produzcan superávit. Según datos recabados del Sistema de Información de Planes y Presupuestos (SIPP) (Contraloría General de la República, 2024), en el año 2023 el superávit libre fue de ¢1.374 millones y el superávit específico fue de ¢1,679 millones. Para el año 2022 el superávit libre fue de ¢ 767 millones, mientras que el superávit específico alcanzó la suma de ¢ 1,422 millones.

Figura 1 - Ingresos Presupuestados y Recibidos Varios Años



Fuente: SIPP. Contraloría General de la República.

Como se aprecia en la Figura 1, en los últimos 5 años, los ingresos ejecutados por la Municipalidad de Belén han superado las cifras presupuestadas.

Morosidad.

Según datos de la Unidad de Presupuesto, en cuanto a la morosidad acumulada, se tiene que los dos registros más bajos que se han tenido en las dos últimas décadas, han sido en el 2009 con un 7% y el 2018 con un 7.88%. El promedio de morosidad a partir del año 2011 anda en el orden del 10.17%.

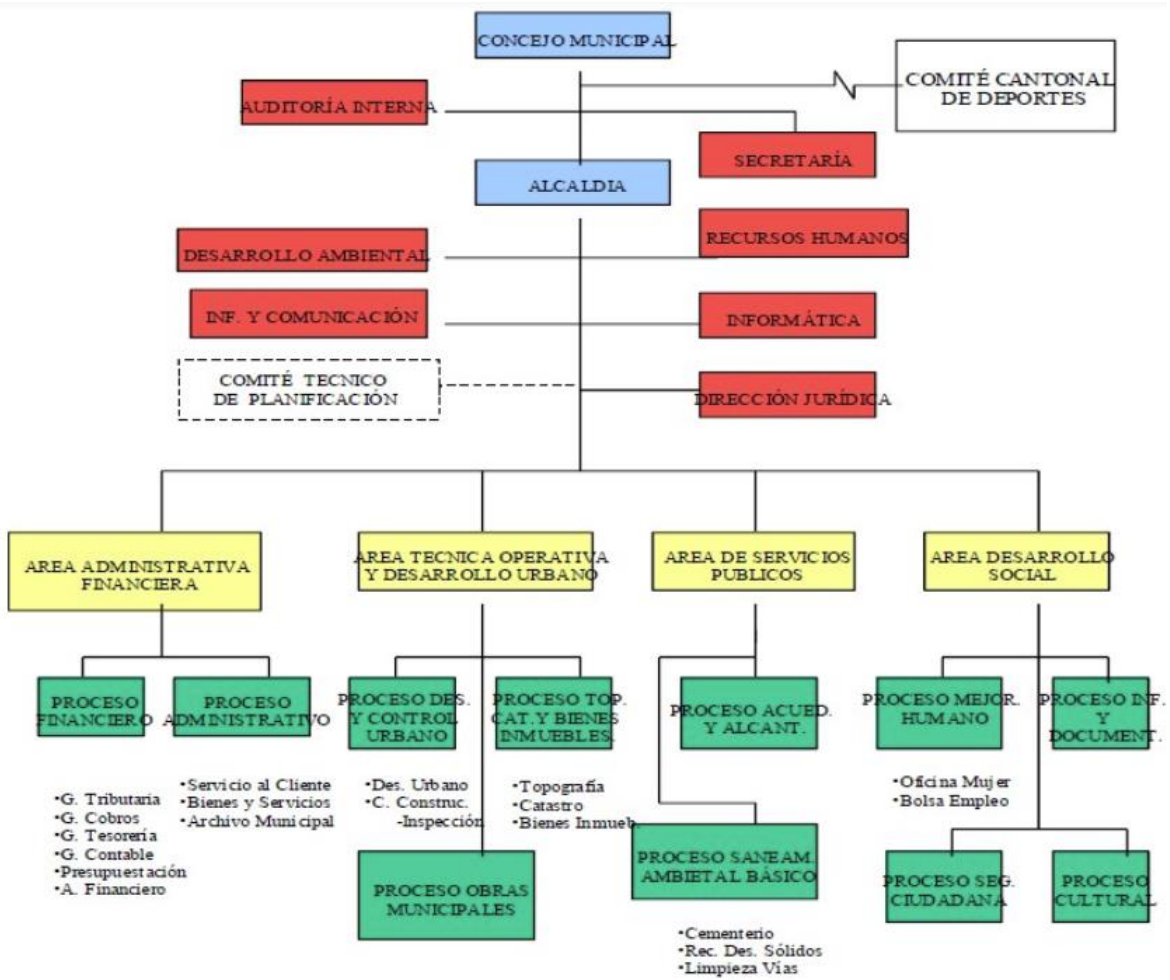
Por el lado de los gastos y la inversión, según datos del Sistema de Información Planes y Presupuestos de la Contraloría General de la República, la situación es la siguiente.

En los últimos 10 años la ejecución presupuestaria de gastos alcanza un promedio del 80%. En el año 2024 la Municipalidad de Belén presupuestó un 67% en Gasto Corriente o de Consumo, mientras que **un 30% se dedicará a Gasto de Capital o Inversión** y dedicará un 2% al pago de la Amortización de la Deuda. El Gasto Corriente o dedicado al Consumo, se conforma de la siguiente manera: un 27% son Remuneraciones (Salarios y Cargas Sociales), mientras que se utilizará otro 27% para la Adquisición de Bienes y Servicios, Transferencias Corrientes un 13%. También se tiene que, aunque el Aporte del Gobierno para el Mantenimiento de Caminos y Calles, Ley 8114, alcanza la suma de ¢ 308 millones (Transferencias de Capital del Gobierno Central), la Municipalidad está aportando de recursos propios para invertir 859 millones en Vías de Comunicación, incluyendo la Construcción de Aceras que financia la Ley sobre Bienes Inmuebles, por un monto de ¢67 millones.

2.2.2 La Estructura Organizacional.

A continuación, se ofrece el organigrama actual de la Municipalidad de Belén.

Figura 2- Organigrama de la Municipalidad de Belén



Fuente: <https://www.belen.go.cr/web/guest/organigrama>.

2.2.2.1 Recursos Humanos.

En la siguiente tabla se observa la cantidad de funcionarios por tipo, de la Municipalidad de Belén, incluidos en el Presupuesto Ordinario 2024 (Municipalidad de Belén, 2024).

Tabla 3 - Cantidad de Plazas, Presupuesto 2024
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (RECURSOS HUMANOS)

		Procesos sustantivos -cantidad de plazas-					Procesos de Apoyo -cantidad de plazas-							
		Detalle general		Por programa				Detalle general		Por programa				
Nivel		Sueldos para cargos fijos	Servicios especiales	I	II	III	IV	Sueldos para cargos fijos	Servicios especiales		I	II	III	IV
									Puestos de confianza	Otros				
Nivel superior ejecutivo		3			2	1		5			5			
Profesional		25			19	6		29	1		30			
Técnico		42			39	3		19			19			
Administrativo		1			1			4			4			
De servicio		18			18									
Total		89	0	0	79	10	0	57	1	0	58	0	0	0

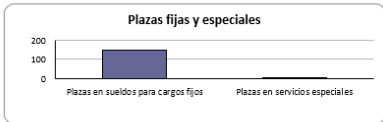
RESUMEN:

Plazas en procesos sustantivos y de apoyo	
Plazas en sueldos para cargos fijos	146
Plazas en servicios especiales	1
Total de plazas	147

Plazas en procesos sustantivos y de apoyo	
Plazas en procesos sustantivos	89
Plazas en procesos de apoyo	58
Total de plazas	147

RESUMEN POR PROGRAMA:	
Programa I: Dirección y Administración General	58
Programa II: Servicios Comunitarios	79
Programa III: Inversiones	10
Programa IV: Partidas específicas	0
Total de plazas	147

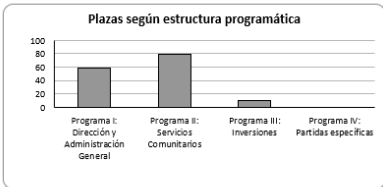
Plazas fijas y especiales



Plazas en procesos sustantivos y de apoyo



Plazas según estructura programática



Tipo de plaza	CANTIDAD DE PLAZAS					Observaciones
	Presupuesto Inicial 2023	Presupuestos extraordinarios 2023	Modificaciones 2023	Total 2023	Presupuesto Inicial 2024	
Cargos fijos	146	0	0	147	147	No se presupuestó
Servicios especiales	1	0	0	5	0	No se presupuestó
Procesos sustantivos	96	0	0	0	89	
Procesos de apoyo	60	0	0	0	58	

Fuente: Sistema de Información de Presupuestos Públicos. SIPP. 2024.

Se aprecia que en el Plan Presupuesto Ordinario para el año 2024, la Municipalidad de Belén cuenta con 147 plazas en total, de las cuales 146 son cargos fijos y 1 plaza es por servicios especiales (plazo temporal máximo un año). Respecto de las 146 plazas fijas, se tiene que 42 son Técnicas, 25 son Profesionales, 18 de Servicio, 3 de Nivel Superior Ejecutivo y 1 Administrativo. En procesos sustantivos hay 89 plazas. En procesos de apoyo: 58.

Según se determinó en el Diagnóstico, hay alguna inconformidad entre algunas personas funcionarias por el desequilibrio de funciones que tienen algunos puestos frente a otros. Es por eso

29

que el Departamento de Recursos Humanos está planteando un Estudio de Cargas Laborales, con la finalidad de determinar a ciencia cierta esta situación y tomar medidas correctivas.

2.2.3 Los Indicadores de Diagnóstico del Desarrollo.

A continuación, se ofrece un resumen de los indicadores que se incluyeron en el documento de Diagnóstico y que permiten realizar una síntesis del nivel del desarrollo alcanzado por la Municipalidad de Belén. El citado Documento de Diagnóstico se puede consultar por separado a este documento del Plan. Los principales indicadores que se calculan contienen diversas variables para medir su objetivo, sin embargo, algunos de ellos miden el desarrollo basándose mayormente en aspectos económicos. En la tabla siguiente se ofrecen indicadores extraídos del Atlas de Desarrollo Humano (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2022), el Producto Interno Bruto Cantonal (Banco Central de Costa Rica, 2023); el Índice de Competitividad Cantonal (Consejo para la Promoción de la Competitividad, 2022); el Índice de Gestión de Servicios Municipales (Contraloría General de la República, 2023).

Tabla 4 - Índices de Desarrollo con Énfasis en lo Económico.

Año	Nombre del Índice	Valor del Índice	Posición
2020	Índice Desarrollo Humano (IDH)	0,858. Muy Alto.	3
	IDH ajustado por desigualdad	0,797	1
	Esperanza de vida al nacer	82 años.	
2021	Producto Interno Bruto Cantonal	¢ 1 286 613	
2021	Producto Interno Bruto Cantonal Per Cápita	¢ 53 millones	1
2023	Índice de Competitividad Cantonal (ICC)	69,5	1
2023	Desempleo (según el ICC)	10%	
2023	Índice de Gestión de Servicios Municipales	Intermedio	

Fuentes: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal*; Banco Central de Costa Rica. *Producto Interno Bruto Cantonal*; Consejo para la Promoción de la Competitividad; *Índice de Competitividad Nacional por Cantones*; Contraloría General de la República. *Índice de Gestión de Servicios Municipales*.

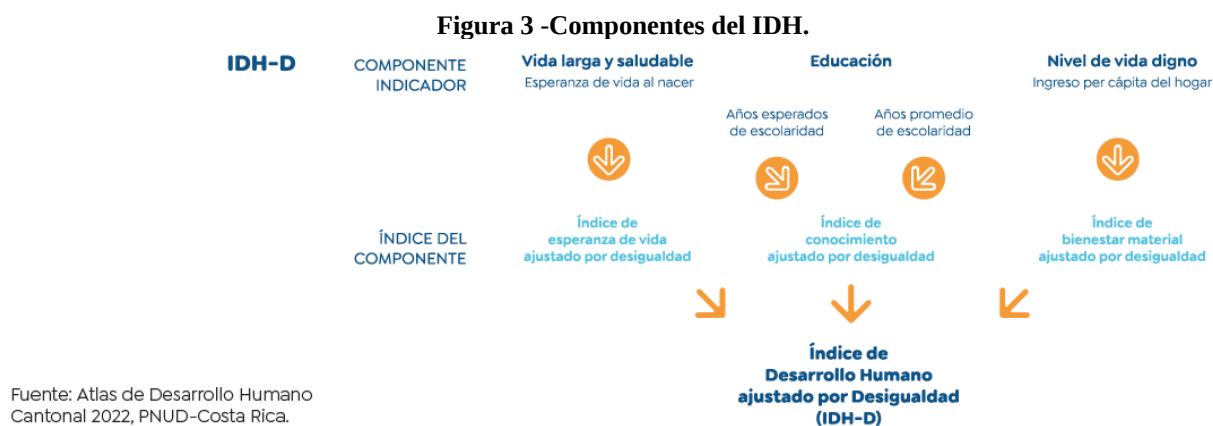
Como se apreciaba anteriormente, el IDH para el cantón de Belén en el año 2023 fue de 0,858 el cual es considerado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como muy alto, por lo que obtuvo el lugar 3 entre todos los cantones. Cuando el PNUD ajusta el IDH por desigualdad, el cantón de Belén obtiene un valor 0,797 y el cantón se reubica en el primer lugar.

La siguiente cita, ilustra bastante bien lo amplio que es el concepto de desigualdad (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2022):

La desigualdad es distinta a la pobreza, pero tienen en común su carácter multidimensional. Hay desigualdades verticales basadas, por ejemplo, en ingresos, y desigualdades horizontales debido al género, etnia, territorio, orientación sexual, entre muchos otros motivos. Las desigualdades se manifiestan en el acceso a bienes y servicios, especialmente por su calidad, y también en la capacidad de agencia e influencia política. La primera década de este siglo produjo una reducción de la desigualdad por ingresos en casi todos los países, pero no fue sostenible. En la siguiente década se estancó y, en algunos casos, se registró una reversión de los avances, situación que se generalizó durante la pandemia.

Más allá del ingreso, las otras formas de desigualdad persisten en el tiempo: brechas de género, violencia contra las mujeres y discriminación contra la población LGBTIQ+; se mantiene la exclusión de servicios, participación política y oportunidades económicas a minorías étnicas y poblaciones periféricas, y las personas en movilidad humana siguen sufriendo vulneración de sus derechos. (Pag 15)

En cuanto a la Esperanza de Vida al Nacer, Belén tiene un índice muy alto, de 82 años.



Como se nota en la Figura anterior, el IDH tiene entre sus componentes el Ingreso per cápita del hogar, que para el año 2020 en el cantón de Belén fue de ¢556.368, sólo superado por Santa Ana y Escazú. En adelante se verá, que el Índice de Progreso Social se basa más en aspectos sociales.

El Banco Central de Costa Rica ofrece el dato del Producto Interno Bruto que tuvo el cantón de Belén en el año 2021, el cual alcanzó la cifra de ¢ 1 286 613 millones. Cuando esa cifra se divide entre la cantidad de habitantes, se obtiene que el Producto Interno Bruto Per Cápita fue de ¢ 53 millones y Belén logra el primer lugar entre todos los cantones. En el Documento de Diagnóstico se puede consultar un detalle de las actividades productivas que conforman el Producto Interno Bruto Cantonal y clasificaciones por esas actividades.

El Consejo Nacional de la Competitividad y la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica generan el Índice de Competitividad Cantonal (ICC). Para el año 2023 Belén obtiene un ICC de 69,5 y ocupó el primer lugar. Se reporta en el citado índice, que el desempleo en el cantón de Belén fue de 10%.

Como el nombre del ICC lo señala, el Índice tiene un alto componente económico. De hecho en la definición que da de Competitividad se aprecia esto claramente. Se dice que la Competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que crean las condiciones para que los distintos actores económicos, puedan desarrollar su potencial, mediante un ambiente propicio para generar inversiones y emprender proyectos que potencien la economía de la región, mejoren la calidad de vida de sus habitantes, su productividad y la sostenibilidad.

Por su parte, en el Índice de Gestión de Servicios Municipales (IGSM) que genera la Contraloría General de la República, Belén se ubica con una calificación de Intermedio.

Con la finalidad de lograr un equilibrio, se recopilaron algunos otros indicadores que miden el desarrollo social y ambiental, como el **Índice de Progreso Social (IPS)**, elaborado por el Social Progress Imperative, en asociación con el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). El Índice de Progreso Social (IPS) es una herramienta de medición del bienestar colectivo de los cantones de Costa Rica, que se aleja del tradicional enfoque puramente económico y se concentra en aspectos sociales y ambientales, que son esenciales para la calidad de vida de las personas y para la dinámica de las comunidades. El índice plantea tres interrogantes centrales: ¿Se cubren las necesidades básicas del cantón?, ¿se proporcionan los elementos fundamentales para el bienestar sostenido? Y ¿se ofrecen oportunidades para que todos alcancen su máximo potencial? De esa forma, los tres grandes componentes del IPS son: 1) Necesidades humanas básicas. 2) Fundamentos del Bienestar. 3) Oportunidades.

Figura 4 - Componentes del Índice de Progreso Social.
ÍNDICE DE PROGRESO SOCIAL

Necesidades Humanas Básicas	Fundamentos del Bienestar	Oportunidades
Nutrición y Cuidados Médicos <i>¿Las personas tienen suficientes alimentos y reciben cuidados médicos básicos?</i>	Educación Básica <i>¿Las personas tienen las bases educativas que les permitan mejorar sus vidas?</i>	Derechos y Voz <i>¿Las personas están libres de restricciones sobre sus derechos?</i>
Agua y Saneamiento <i>¿Las personas pueden beber agua y mantenerse limpias sin enfermarse?</i>	Información y Comunicaciones <i>¿Tienen las personas acceso libre a ideas e información de cualquier parte del mundo?</i>	Libertad y Elección <i>¿Las personas son libres para tomar sus propias decisiones sin restricciones?</i>
Vivienda <i>¿Las personas tienen una vivienda adecuada con los servicios básicos?</i>	Salud <i>¿Las personas viven vidas largas y saludables?</i>	Sociedad Incluyente <i>¿Alguna persona está excluida de la oportunidad de ser un miembro activo de la sociedad?</i>
Seguridad <i>¿Las personas se pueden sentir seguras?</i>	Calidad Ambiental <i>¿Esta sociedad está utilizando sus recursos de manera que están disponibles para las futuras generaciones?</i>	Educación Avanzada <i>¿Las personas tienen la oportunidad de alcanzar altos niveles de educación?</i>

Fuente: Social Progress Imperative.

El IPS ha sido adaptado a nivel cantonal para medir el desempeño de los cantones de Costa Rica. Se utilizan 52 indicadores sociales y ambientales, de fuentes como la Caja Costarricense del Seguro Social, el Organismo de Investigación Judicial, Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios (SINIRUBE), el World Resources Institute, entre otros. En la siguiente Tabla se muestra el detalle de cada uno de los tres componentes del IPS.

Tabla 5 - Detalle de los Componentes del Índice de Progreso Social.

Necesidades Humanas Básicas	Fundamentos del Bienestar	Oportunidades
Nutrición y Cuidados Médicos	Educación Básica	Derechos y Voz
Tasa de mortalidad infantil	Cobertura matrícula secundaria	Participación en elecciones municipales
Tasa de mortalidad por IRA	Población adulta con secundaria concluida	Acceso a la información
Consultas en el servicio de urgencias	Estudiantes de primaria que reciben inglés	Rendición de cuentas
Tasa de casos de dengue	Estudiantes de primaria que reciben informática	Participación ciudadana
		Datos abiertos de gobierno
Agua y Saneamiento	Información y Comunicaciones	Libertad y Elección
Acceso a agua potable	Desempeño de velocidad de descarga 4G	Nacimientos en madres adolescentes
Acceso a agua por tubería	Desempeño de velocidad de subida 4G	Estado de la red vial cantonal
Acceso a eliminación de excretas	Hogares con acceso a computadoras	E-municipalidad
	Hogares con acceso a internet	Balance de empleos formales
	Red de banda ancha educativa	
Vivienda	Salud	Sociedad Incluyente
Viviendas con acceso a electricidad	Tasa de mortalidad por enfermedades cardiovasculares	Casos de negligencia y abandono
Viviendas con acceso a eliminación de basura	Tasa de mortalidad por diabetes	Casos de abuso físico
Viviendas dañadas por desastres naturales	Tasa de mortalidad por suicidios	Casos de abuso psicológico
	Esperanza de vida	Casos de abuso sexual
	Tasa de mortalidad por tumores malignos	Regidoras mujeres
		Participación económica mujeres
Seguridad	Calidad Ambiental	Educación Avanzada
Tasa de homicidios	Índice de estrés hídrico	Escolaridad de la población adulta
Tasa de robos	Pérdida de cobertura arbórea	Brecha de género en Tec,Inf,Com,Ing
Tasa de robo de vehículos	Riesgo de sequía	Técnicos graduados en TICs
Tasa de mortalidad por accidentes de transporte	Cobertura del servicio de recolección de residuos	Talento profesional en ciencia y tecnología
	Aprovechamiento de residuos recolectados	

Fuente: Social Progress Imperative.

Tabla 6- Indicadores Sociales.

Año	Nombre del Índice	Valor del Índice	Posición
2024	Índice de Progreso Social	72,61 puntos	3
	Calidad ambiental	61,88	61
	Agua y saneamiento	90,75	55
	Salud	64,73	41
	Sociedad poco incluyente	82,62	13
	Seguridad	73,96	33
2023	Hurto	161	
	Asalto	56	
	Robo	42	
	Robo de vehículo	26	
	Tacha de vehículo	24	
2022	Tenencia y tráfico de drogas	420	

Fuente: Año 2024: Social Progress Imperative. Año 2023: Organismo de Investigación Judicial. Año 2024: Policía Municipal de Belén.

Como se observa en la tabla anterior, en el año 2024 (con datos del año 2022), el cantón de Belén obtuvo el tercer lugar en el Índice de Progreso Social, con 72,61 puntos. Según el detalle que compone a dicho índice, el de Calidad Ambiental es el mayor reto que tiene Belén, pues obtuvo el lugar 61, con 61,88 puntos. Aunque en el IPS no se mide la calidad del aire, en el Documento de Diagnóstico por separado a este plan se dejó constancia que el cantón de Belén tiene indicadores de calidad del aire a los cuales se les debe prestar atención.

En cuanto a Agua y Saneamiento, la tabla anterior muestra que Belén obtiene el lugar 55 con 90,75 puntos; en Salud se logra el lugar 41 con 64,73 puntos; en cuanto a Sociedad poco Incluyente alcanza el lugar 13 con 82,62 puntos y en Seguridad se ubica en el puesto 33, con 73,93 puntos. Respecto del tema de la Salud, en adelante se incluyen datos directamente extraídos del Área Belén Flores, que muestran algunos de los que consideró el IPS y otros más.

En la tabla tras anterior, se aprecia que lo que el IPS llama como Sociedad Incluyente, está compuesto por: Casos de negligencia y abandono; Casos de abuso físico; Casos de abuso psicológico; Casos de abuso sexual; Regidoras mujeres; Participación económica mujeres. Como quedó claro con la cita que se hizo del PNUD páginas arriba, la desigualdad es multidimensional.

En cuanto a Seguridad, pero para el año 2023 y tomados los datos del Organismo de Investigación Judicial (OIJ), cabe destacar los casos de Hurto fueron de 61, hubo 56 Asaltos, 42 Robos, 26 Robos de Vehículos y 24 Tachas de Vehículos. Extraído de los archivos de la Policía Municipal, se tiene que en el año 2022 hubo 420 casos de Tenencia de Drogas en el cantón de Belén.

En la siguiente tabla se ofrecen otros indicadores sociales.

Tabla 7 - Otros Indicadores Sociales.

Año	Nombre del Índice	Valor del Índice	Posición
2020	Índice de Niñez y Adolescencia (1)	88,25	8
	Índice de Desigualdad de Género (2)	0,114 muy baja	
	Personas Adultas Mayores (3)	9,89%	Proceso envejecimiento
2011	Personas con discapacidad (4)	8,8%	
2021	Aprobación I y II Ciclo educativo (5)	98%	
		Año 2011	Año 2022
	Población (6)	21.633	23.759
	Densidad población (personas/km2) (7)	1.747	1.919
	Cantidad de viviendas (8)	6.615	8.216
	Aumento de la huella urbana (Del 2000 al 2020) (9)		36,44%
	Quedan pocas zonas verdes (10)		

Fuentes: (1) MIDEPLAN. *Índice de Bienestar de la Niñez y Adolescencia*. (2) PNUD. Atlas de Desarrollo Humano Cantonal. (3) MIDEPLAN. *Índice de Envejecimiento Cantonal*. (4) (6) (7) (8) INEC. *Censo 2011*. (5) Ministerio de Educación Pública. (8) INEC. (9) Agencia Espacial Europea bajo la Climate Change Initiative, Citada en el Plan de Acción Climática de Belén. (10) INDECA.

En la tabla anterior, se observa que el Índice de Bienestar de Niñez y Adolescencia de Belén para el año 2020 fue de 88,25 lo que ubica al cantón en el lugar 8. De igual forma, se tiene un Índice de Desigualdad de Género de 0,11 el cual es considerado por el PNUD como muy bueno. Importante

para las políticas públicas e inversiones que tendrá que hacer el cantón de Belén, es que tiene un 9,89% de población adulta mayor y MIDEPLAN considera que es Belén es un cantón en proceso de envejecimiento. Un porcentaje muy parecido se tiene con las personas con discapacidad, que representan un 8.8% de la población del cantón.

Otro aspecto importante para el PDEMB, es que Belén ha tenido un alto crecimiento urbano. Es se aprecia en el aumento de población, densidad de población y cantidad de viviendas, todo lo cual ha producido un incremento en la huella urbana y hace que se estén agotando las zonas verdes; ya sea para fines recreativos, de protección de fuentes de agua o ambiental.

Figura 5 - Indicadores de Salud- Área de Salud Belén -Flores.

Descripción	Área de Salud Belén -Flores	País
Tasa de Mortalidad por Cáncer de Útero x 10.000 habitantes	0,59	0,46
Tasa de mortalidad por Alcohol-Cirrosis por 10.000 habitantes	2,3	1,89
Tasa de mortalidad por Tumores Malignos por 10.000 habitantes	12,35	10,24
Tasa de Mortalidad por Enfermedades Respiratorias Crónicas por 10.000 habitantes	2,46	2,71
Tasa de Mortalidad por Cáncer de Mama por 10.000 habitantes	1,13	0,77
Tasa de Mortalidad por Cáncer de Próstata por 10.000 habitantes	1,13	0,87

Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social. ASIS, Área de Salud Belén-Flores.

En la tabla anterior se detallan aún más los indicadores de salud que se mostraron en el IPS. Se observa que indicadores como el cáncer de útero; tumores malignos; cáncer de mama y de próstata, tienen valores que superaran el promedio nacional. Parecido sucede con las enfermedades respiratorias crónicas, que se aproximan bastante a dicho promedio.

2.2.4 Síntesis a Partir de los Principales Indicadores del Diagnóstico.

A partir de lo mostrado en los apartados anteriores, podemos llegar a una conclusión general. Se puede decir que el cantón de Belén ha sido muy exitoso en acometer el desarrollo, a partir de aquellos aspectos e indicadores que tienen que ver con lo económico. No obstante, los indicadores sociales muestran que se presentan oportunidades de mejora o retos en la parte social y ambiental, lo cual tiene importancia para la estrategia que se plantea para el PDEMB 2025-2029.

En apoyo a lo dicho anteriormente, es claro que el fuerte proceso de urbanización que ha tenido el cantón de Belén en las últimas tres décadas ha conducido a:

- Impermeabilización del suelo producto de las construcciones y asentamientos de hogares y empresas, e incremento en la contaminación por residuos sólidos. Esto genera un riesgo para la calidad del agua potable de los acuíferos y superficiales de los ríos. La impermeabilización del suelo impide la absorción del agua, genera escorrentía, degrada y contamina con basura los pocos suelos que quedan y todo esto llega a los ríos y mares.
- Sin un sistema completo de alcantarillado sanitario y la cercanía de un relleno sanitario, las aguas residuales, excretas y metales de los lixiviados de la basura, podrían llegar a contaminar los acuíferos con nitritos, metales pesados y generar un impacto en la salud de las personas.
- El incremento poblacional y en la densidad, generó un aumento de la flota vehicular, las calles no se adecuaron a ese crecimiento y no se adoptaron formas de movilidad sostenibles, todo lo cual ha creado congestionamientos o atascos viales y una fuerte contaminación del aire, con los consecuentes problemas a la salud de los habitantes.
- Producto del proceso de urbanización, cada vez quedan menos zonas verdes para la recreación física y mental de las personas y respirar aire más puro.

Todo lo anterior, sirve de base a las decisiones que está tomando la Municipalidad de Belén, al elegir los proyectos a incluir en el PDEMB 2025-2029, con la finalidad de tratar de revertir las causas de los problemas con medidas correctivas.

2.2.5 El Diagnóstico Hecho por el Personal Municipal según el Método FOAR.

Para el desarrollo y formulación del Plan, se diseñó también un diagnóstico basado en la técnica FOAR, a partir de la valoración de la revisión documental existente y la participación de las personas funcionarias de la Municipalidad de Belén en los talleres de diagnóstico.

El método FOAR, utilizado para realizar diagnósticos institucionales, es parecido al método FODA. Este último se forma con las siglas de las palabras: **F**ortalezas; **O**portunidades; **D**ebilidades; **A**menazas.

Por su parte, el método **FOAR** utiliza también las Fortalezas y Oportunidades, pero de forma más positiva: en lugar de las Debilidades y Amenazas, usa las **A**spiraciones y **R**esultados.

Las **Fortalezas** son puntos fuertes de la organización, en los cuales se puede apoyar para realizar cambios estratégicos. Por ejemplo, la capacidad de innovación y cambio que tenga el liderazgo, para ofrecer más y mejores servicios a los clientes.

Las **Oportunidades** son elementos que están en los **factores** del **entorno o ambiente** de la organización y que se pueden aprovechar. Dentro de los factores del ambiente están: factores sociales y culturales, económicos, legales, políticos, tecnológicos, entorno físico -ambiental.

Las **Aspiraciones** son anhelos, deseos de mejora, sueños que se tienen, respecto de cómo queremos que sea la organización en el futuro de mediano o largo plazo.

Mediante las Aspiraciones, se busca expresar una debilidad, en forma de un cambio positivo, ya sea como una mejora, deseo o pretensión. Se dice también que la aspiración constituye un **sueño**, una **situación futura deseada**. Dado que bajo el método FOAR no se identifican debilidades, cuando a lo interno municipal se piensa en algunas de ellas, se pueden expresar como Aspiraciones o aspectos a mejorar. Algunas preguntas que ayudan a identificar las aspiraciones son: ¿Dónde nos vemos hoy y dónde nos gustaría estar en el futuro? Al imaginar a la Municipalidad de aquí a 5 años: ¿Cómo sería? ¿Cómo la verían las partes interesadas? ¿Cuál es nuestro futuro deseado? ¿Qué significa que la Municipalidad logre el éxito? ¿Qué debe ser diferente para lograr dicho éxito?

Los **Resultados** por su parte, son los efectos o impactos esperados, es decir, son las consecuencias o cambios que generan los productos o servicios, en los usuarios o clientes. Los Resultados hacen medibles las Aspiraciones. Los Resultados son una derivación o complemento de las Aspiraciones, porque las cuantifican en productos o servicios concretos. Los resultados representan indicadores medibles, que señalan si se están consiguiendo las Aspiraciones.

El concepto de Resultado se ve como el centro de la Gestión para Resultados (GpR), pues se dice que el **fin último de la Administración Pública es generar resultados**: satisfacer las necesidades de los clientes, con productos o servicios que mejoren el nivel y la calidad de vida de los habitantes.

Con respecto a la Municipalidad de Belén, se determinó su estructura organizativa, el perfil de los funcionarios municipales, número de funcionarios y categorías de puestos, servicios municipales que prestan, presupuesto municipal. Todo lo anterior, ayuda a identificar y priorizar los proyectos estratégicos y las acciones específicas necesarias para el desarrollo sostenible del cantón.

En este apartado se ofrece información relevante para conformar un diagnóstico FOAR, de aspectos que tienen relación con la Municipalidad de Belén. Antes se presentaron indicadores que complementan el diagnóstico.

Tabla 8- Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Personal profesional y técnico capacitado, comprometido y con experiencia	1	Nueva jerarquía política con espíritu de servicio a la comunidad
2	Recursos financieros robustos, presupuestos específicos disponibles	2	Ubicación estratégica atractiva del cantón, en cuanto a zonas de desarrollo (aeropuerto, centro de convenciones, centros de salud, hoteles y otros) ayuda en la atracción de inversiones
3	Ubicación estratégica y tamaño pequeño del cantón, permiten administrar mejor los intereses y servicios municipales	3	Posibilidad de cobro de nuevos tributos
4	Calidad de vida de los ciudadanos con un alto Índice de Desarrollo Humano	4	Constante evolución de los servicios que da la institución
5	Entrega de servicios comunitarios y tecnológicos de buena calidad	5	Dinamismo y solidez económica del cantón, desarrollo empresarial, industria, comercio y servicios de alto valor
6	Brindar el servicio de agua potable, lo que permite disminuir el porcentaje de morosidad y controlar el desarrollo urbanístico del cantón	6	El territorio ya cuenta con una zona industrial de servicios desarrollada
7	Recurso hídrico suficiente, el cual debe ser protegido para su disponibilidad futura	7	Avances tecnológicos aprovechables, conjuntamente con la amplia cobertura actual del cantón, para brindar mayor satisfacción de las necesidades comunales
8	Buena cultura de pago, de innovación, creatividad, proactividad (pioneras), trabajo en equipo	8	Aprovechar el desarrollo tecnológico para el crecimiento de la red de servicios y proyectos.
9	Atención personalizada	9	Se cuenta con buena participación comunal y alianzas
10	Imagen institucional y del cantón	10	Identidad belemita (apropiación, participación)
11	Liderazgo en general y en proyectos innovadores	11	Apropiación de espacio, promoción de servicios de la Biblioteca y del área social, permite un mejor servicio a la persona usuaria
12	Conocimiento del espacio y las dinámicas socio económicas	12	Espacio de la Biblioteca ya consolidado permite ofrecer mejores servicios educativos, culturales, ambientales
13	Variedad de organizaciones comunales	13	Fortalecer equipo de trabajo para atender mejor a poblaciones vulnerables (PAM, LGTBQ+, PCD) llevaría a optimizar la intervención
14	Buenas prácticas en la gestión municipal	14	El marco legal respalda el abordaje multidisciplinario desde el Área Social, mediante el expediente digital y la simplificación de trámites.
15	Experiencia y trayectoria institucional permiten brindar servicios consolidados	15	El crecimiento urbanístico conlleva a la posibilidad de contar con más recursos.
16	Gestión interinstitucional apoya articular recursos, estrategias, objetivos compartidos	16	La participación en el cantón ayuda a fortalecer aún más a las organizaciones comunales
17	Grupos de capacitación, formación, talleres consolidados que requieren espacio	17	Fortalecer la coordinación interinstitucional para lograr una mayor sinergia del desarrollo
18	Se tiene una política social, reglamentos, procedimientos que legitiman el trabajo y abordaje estratégico.	18	Participación ciudadana para los temas ambientales
19	Respeto y cumplimiento de la legalidad	19	Amplia legislación y normativa en materia territorial, inmobiliaria, ambiental entre otros.
		20	Los recursos financieros permiten invertir más en proyectos de desarrollo estratégico
		21	La imagen municipal facilita lograr mayor apoyo político y financiero
		22	Hay buen margen de mejora de los servicios brindados a la comunidad
		23	Las competencias legales y la coordinación interinstitucional facilitan controlar y fiscalizar mejor los servicios que se brindan
ASPIRACIONES		RESULTADOS	
1	Mejorar la comunicación y la toma de decisiones entre la parte política y la parte administrativa	1	Aumento en la cantidad de propuestas presentadas por la Administración son aprobadas por el Concejo
2	Mejorar la organización de la institución, fortaleciendo su capacidad instalada	2	Contar con una estructura organizacional y recursos que permitan realizar de manera eficiente y eficaz las labores de la institución
3	Condiciones de espacio físico laboral adecuadas, para los funcionarios de la Municipalidad de Belén	3	Mejora de las condiciones de trabajo en función de las normas de salud ocupacional, mejora la atención al cliente.
4	Utilizar de una manera más eficiente y eficaz los recursos de la institución	4	Brindar mejores y más servicios
5	Más herramientas que faciliten las labores	5	Disponer con más tiempo para realizar las labores, mejora del clima organizacional
6	Tener más controles, que sean oportunos y eficientes	6	Más tiempo para la realización de tareas importantes
7	Obtener el nivel competente en los índices de capacidad de gestión	7	Continuar siendo pioneros y ser una institución más eficiente y madura
8	Mejorar la estructura administrativa y el control interno	8	Mayor eficiencia y eficacia en la gestión obteniendo un mayor valor público
9	Innovar en tecnología para la mejora continua y la calidad de los servicios	9	Optimización de los servicios tecnológicos de acuerdo a las necesidades existentes.
10	Aumentar los ingresos	10	Creación de una sociedad de economía mixta, para brindar el servicio de seguridad electrónica y/o física. Actualizar la ley de patentes (rótulos)
11	Mejorar el clima organizacional	11	Mejor ambiente laboral, mayor productividad, disminución de conflictos individuales y colectivos, incremento en el trabajo en equipo
12	Tener un sistema integrado, eficiente y oportuno	12	Reducción del tiempo en la atención de las gestiones y automatización de los procesos

13	Mayor posicionamiento institucional a nivel nacional	13	Mejora la imagen institucional y aumenta la satisfacción de los habitantes
14	Crear más sentimiento de pertenencia	14	Mayor compromiso, amor y cuidado al cantón
15	Espacio accesible para la atención de la persona usuaria en el área social	15	Construir el Centro de Desarrollo Social
16	Información, comunicación accesible, oportuna, actualizada, ágil, unificada, integral	16	Expediente digital único, mejor servicio al cliente y simplificación de trámites
17	Espacio de encuentro intergeneracional	17	Mayor acceso de los servicios
18	Articulación de servicios sociales	18	Integralidad de los servicios
19	Mayor presupuesto para ampliar la cobertura de servicios sociales	19	Mejor servicio al cliente
20	Brindar más espacios para el desarrollo cultural, social, formación, recreativa y de apoyo.	20	Posicionamiento y reconocimiento social al contar con mayor infraestructura cultural y recreativa.
21	Ofrecer oportunidades a los habitantes para el encuentro, la cohesión social y la inversión social	21	Los habitantes acceden a espacios para el encuentro y la cohesión social
22	Espacios propios para segmentos de la población, encuentro y cohesión social (PAM-persona joven-pcd)	22	Las poblaciones más vulnerables disfrutan de espacios propios para el encuentro y la cohesión social
23	Fomentar la micro y mediana empresa	23	Incremento en la recaudación y en la dinámica económica, por medio de encadenamientos productivos verdes, aumento del empleo y una redistribución más equitativa del ingreso
24	Aumentar la responsabilidad social empresarial y la empleabilidad local	24	Proyectos públicos compartidos mediante alianzas estratégicas, para mejorar la calidad de vida tanto de los residentes como de los no residentes del cantón
25	Optimización de la infraestructura vial y tránsito fluido	25	Flujo vehicular más fluido, reducción de la accidentabilidad, conectividad de las rutas cantonales con las nacionales, disminución de la contaminación, mejor calidad de vida
26	Plan regulador actualizado	26	Aumento de áreas verdes por m2 por habitante, disminución de zonas de riesgo de desastres, equilibrio de la huella urbana, mejora del control urbano, mayor protección de los recursos naturales.
27	Aprovechar más los recursos para el reverdecimiento del cantón	27	Mayor conectividad biológica, mejor calidad del aire, reducción de olas de calor, mejorar el paisaje urbano, aumentar el área verde por persona, mayor fijación de carbono, cantón más sano y fresco.
28	Infraestructura y espacios públicos en óptimas condiciones	28	Mejorada la calidad de vida del ciudadano en materia de educación, vialidad y otros
29	Sentido de apropiación de la ciudadanía en el uso de parques y áreas públicas	29	Utilización de espacios disponibles para recreación, salud física y mental de los ciudadanos entre otros.
30	Ofrecer más zonas céntricas de recreación	30	Los belemitas disfrutan de más espacios para convivencia e integración
31	Promover que la población disfrute de los espacios públicos del cantón	31	Mejoradas las relaciones interpersonales
32	Horario escalonado empresarial en general	32	Disminución del congestionamiento vial y disminución de la carga antrópica
33	Aumento de la seguridad en materia preventiva	33	Mejora en la oferta de servicios preventivos en el ámbito académico, comunitario y empresarial, mejora en la percepción de los servicios de seguridad
34	Contar con monitoreo 24/7	34	Los habitantes tengan una mayor percepción de seguridad en el cantón
35	Mejoramiento del servicio al cliente	35	Con la mejora el servicio al contribuyente se liberan las cargas de trabajo los a profesionales
36	Disminuir la cantidad de quejas o denuncias relacionadas con la prestación de los servicios	36	Optimizar el recurso humano en funciones estratégicas y no en atención de quejas por un servicio deficiente. Mejorar el control de calidad.
37	Tener una supervisión óptima de los servicios	37	Disminución en la recepción de quejas y denuncias; teniendo como resultado un servicio de calidad
38	Mejorar la prestación y percepción de los servicios públicos	38	Una mejor calidad de vida, a nivel de salud y social.
39	Aumentar la cobertura de los servicios	39	Contar con la infraestructura suficiente para brindar los servicios a todo el cantón.
40	Tener un proceso de comunicación eficiente	40	Mejorar la eficiencia de los servicios.
41	Asegurar y proteger el recurso hídrico	41	Contar con nuevas fuentes de agua y proteger las existentes, garantizando la disponibilidad del recurso para esta y las futuras generaciones. Construir el alcantarillado sanitario.
42	Construcción de segunda etapa del Cementerio	42	Contar con espacios construidos para futuros alquileres de derechos a ciudadanos del cantón que no cuentan con el servicio.
43	Construcción de edificio e instalación de cremador en el Cementerio	43	Reducir espacio físico, promover un cambio de cultura y satisfacer una necesidad.
44	Fortalecimiento de la utilización de la virtualidad, tanto en las labores desarrolladas por los funcionarios como en los trámites que las personas usuarias realizan en la institución.	44	Incremento de la eficiencia y la eficacia en las labores cotidianas, ofrecer a la persona usuaria la facilidad de realizar los trámites sin tener que apersonarse en las oficinas de la institución.
45	Direccionamiento y coordinación entre Direcciones y dependencias	45	Una mayor coordinación y direccionamiento entre Direcciones y con las dependencias.

Fuente: Talleres de Diagnóstico con el personal de la Municipalidad de Belén.

2.3 La Gestión para Resultados.

La Contraloría General de la República y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), vienen impulsando que la Administración Pública adopte los postulados de la Gestión para Resultados (GpR). El Pliego de Condiciones de la licitación que se publicó para contratar la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2025-2029 estableció que la Municipalidad está interesada en utilizar los conceptos pregonados por la Gestión para Resultados (GpR) para formular dicho Plan.

Desde el año 2007 el Gobierno de Costa Rica viene aplicando los conceptos de la Gestión para Resultados (GpR), lo cual implicó el trabajo conjunto del Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda. El promotor de la Gestión para Resultados fue el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el documento “Modelo Abierto de Gestión Para Resultados en el sector público”, 2007, editado conjuntamente con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). La GpR constituye una variante a la Administración por Objetivos, promocionada por Peter Drucker.

MIDEPLAN vio necesario emitir algunos documentos al respecto, entre ellos el “Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica”, “Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo. Marco Teórico y Práctico”; así como las “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). Este documento de Plan de Desarrollo Estratégico sigue los preceptos de dicho marco conceptual.

Señala el BID en la obra Modelo Abierto de Gestión Para Resultados en el sector público (Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Centro Latinoamericano de Banco Interamericano de Desarrollo. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, 2007) que la adopción de la GpR se hizo primero en el sector privado y luego se popularizó en Estados Unidos como la Nueva Gestión Pública, con la cual se buscaban tres objetivos (pag 7):

- *Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.*
- *Asegurar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.*
- *Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y con ello promover la efectividad de los organismos públicos, en miras a posibilitar los dos objetivos anteriores.*

De previo a definir la Gestión para Resultados, el BID aclara que las obras que publicó Peter Drucker, permiten adoptar la idea de dirigir por objetivos, para conseguir resultados. De allí que, en lugar de Gestión **por** Resultados, se prefiere usar Gestión **para** Resultados y por eso las siglas GpR.

La GpR se basa en el concepto clave proclamado por Mark Moore, en el año 1995, en su obra “Creating Public Value: Strategic Management in Government”, traducida como “Creando Valor Público: Administración Estratégica en el Gobierno”. En ella Moore señala que, si en el sector privado las empresas tienen como objetivo último crear valor para los accionistas, de igual forma en el sector público las instituciones deben crear valor público. Se reconoce, sin embargo, que el objetivo del sector público se centra en el cambio social a lograr y no en la rentabilidad de la actuación.

En la página 18 de la obra del BID se define la Gestión para Resultados como:

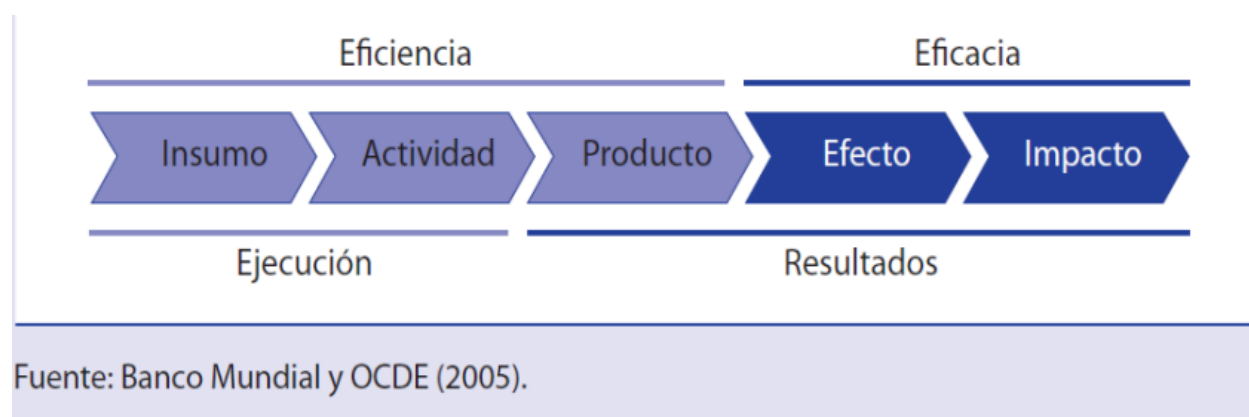
La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

En el Manual de MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2016), por su parte, conceptualiza la GpRD como “(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)”.

En este Plan de Desarrollo Estratégico, se entiende la Gestión para Resultados (GpR), como una herramienta de planificación que le permite a una institución, gestionar y programar de forma técnica, los productos o servicios a entregar a la población, que lleven a efectos e impactos, para generar valor público, satisfaciendo las necesidades de los habitantes, con eficacia y eficiencia. El proceso de la GpR implica que en los planes municipales se deba programar dicha producción (bienes o servicios), identificando los **Efectos** (cambios de corto y mediano plazo) e **Impactos** (cambios de más largo plazo), que reciben los habitantes del cantón.

En el Mapeo de Procesos que se ofrece adelante se puede observar lo pregonado por la Gestión para Resultados. En la siguiente figura del Banco Mundial, se aprecia en forma más resumida, la Cadena de Resultados en que se basa la Gestión para Resultados.

Figura 6 - La Cadena de Resultados



La Cadena de Resultados es una forma estructurada de cómo la Municipalidad puede gestionar el desarrollo en su Plan de Desarrollo Estratégico. Es un sistema según el cual, la transformación de diversos insumos y actividades (**procesos**), conducen a la generación de unos **resultados** (productos, efectos e impactos), para generar **valor público**. Esto conlleva a que la institución tenga que evaluar si se está alcanzando la Eficacia (el grado de logro del objetivo, respecto de lo planeado o programado) y la eficiencia (que el objetivo se alcance con eficacia y a un costo mínimo o determinado).

2.3.1 Concepto de valor público.

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

La GpRD no solamente considera los productos, sino que en su concepción son fundamentales los efectos e impactos generados en la sociedad por dicha producción, es decir, el beneficio de mediano o largo plazo provocado por el disfrute de los bienes y servicios suministrados por el sector público. De esta manera, el éxito de la gestión se mide por lograr alcanzar los cambios sociales esperados, o en la calidad de vida de los ciudadanos debido a la intervención pública, en vez de considerar solo la simple oferta de productos de la acción estatal, o del cumplimiento de procesos.

2.3.2 Determinación del valor público.

Un Plan de Desarrollo Estratégico que se oriente a los resultados, como el presente, debe determinar el valor público a entregar. Dado que en el proceso de creación de valor público todas las dependencias municipales colaboran, es deseable que cada una de ellas identifique sus productos (bienes o servicios), lo cual se hizo en la Matriz de Valor Público que se incluye en el Anexo de este documento.

Sin embargo, para la Municipalidad de Belén y el PDEMB 2025-2029, se determina el siguiente valor público:

Los habitantes del cantón alcanzan el máximo de satisfacción, con la gestión del desarrollo efectuada por la Municipalidad de Belén, lo cual conduce a una buena calidad de vida.

2.3.3 La Matriz de Valor Público de la Municipalidad de Belén.

Como se indicó anteriormente, en el Anexo de este documento se ofrece una Matriz de Valor Público para la Municipalidad de Belén, para cada una de sus dependencias. Dicha Matriz contiene:

- Los principales Productos o Servicios municipales.
- Los Indicadores asociados a tales productos.
- El Valor público que se entrega a los habitantes.
- Las Partes Interesadas y sus Necesidades.
- Los principales Riesgos asociados con los bienes o servicios.
- Los Efectos e Impactos, o los cambios sociales esperados, en el mediano y largo plazo, respectivamente.

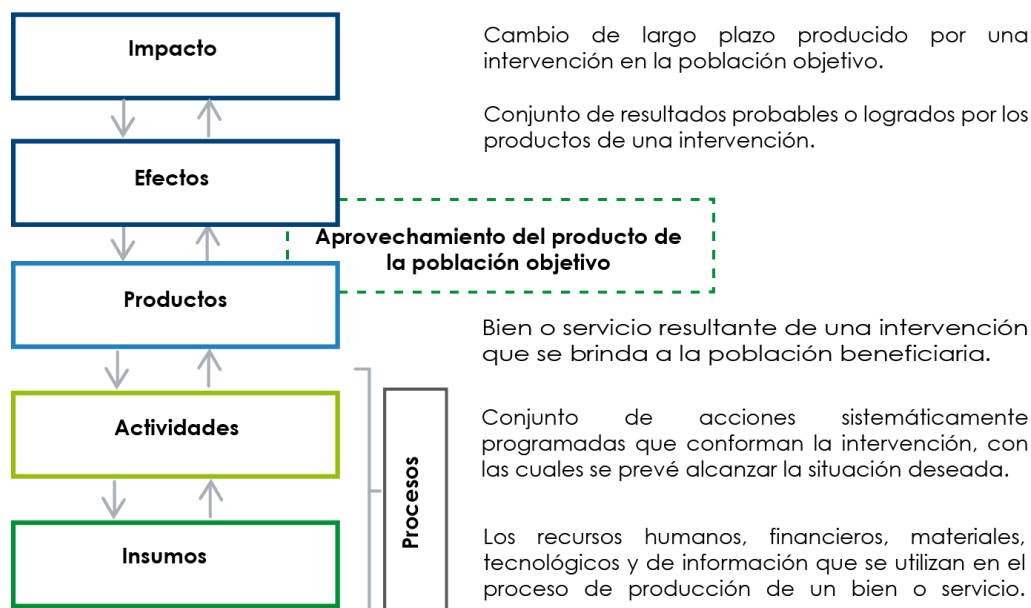
2.3.4 Identificación de las partes interesadas y personas usuarias.

En la etapa diagnóstica de la planificación para resultados, se deben identificar los actores claves dentro del ciclo de la planificación. Dichos actores pueden tener diferentes posiciones e intereses en la solución del problema. De allí que los actores principales son la población afectada por el problema o población beneficiaria. También están las instituciones públicas que participan en la ejecución de los proyectos, por tener un papel importante en la solución, como financiadores, controladores, etc. En la Matriz de Valor Público elaborada para la Municipalidad de Belén, cada dependencia identifica las partes interesadas y personas usuarias, así como las necesidades que tienen. Esas necesidades de la comunidad son la base para el planteamiento de la intervención pública, en este caso, del PDEMB 2025-2029.

2.3.5 Mapeo del marco de procesos.

MIDEPLAN ofrece una figura muy ilustrativa de la cadena de resultados, que va a ser de mucha utilidad, como se ve seguidamente:

Figura 7 Cadena de Resultados según MIDEPLAN.



Fuente: MIDEPLAN, Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico).

En la figura anterior, se observan como ingresan insumos a la cadena productiva, los cuales conjuntamente con las actividades que se realizan para su procesamiento, constituyen los procesos institucionales. Se define el producto como el bien o servicio resultante de una intervención pública (un programa, una política pública, un plan o un proyecto), el cual se brinda a una población beneficiaria. Finalmente, los productos originan resultados en forma de efectos e impactos.

En la página siguiente, se ha esquematizado la cadena de resultados en forma de un mapa de los principales procesos que realiza la Municipalidad de Belén, con la finalidad de tener mayor claridad de cómo se realiza la generación de valor público.

Se aprecia, de abajo hacia arriba, que la Municipalidad de Belén utiliza una serie de insumos en el macro proceso productivo y realiza actividades, todo lo cual constituye los procesos de transformación para generar productos, en la forma de bienes o servicios a entregar a la comunidad belemita.

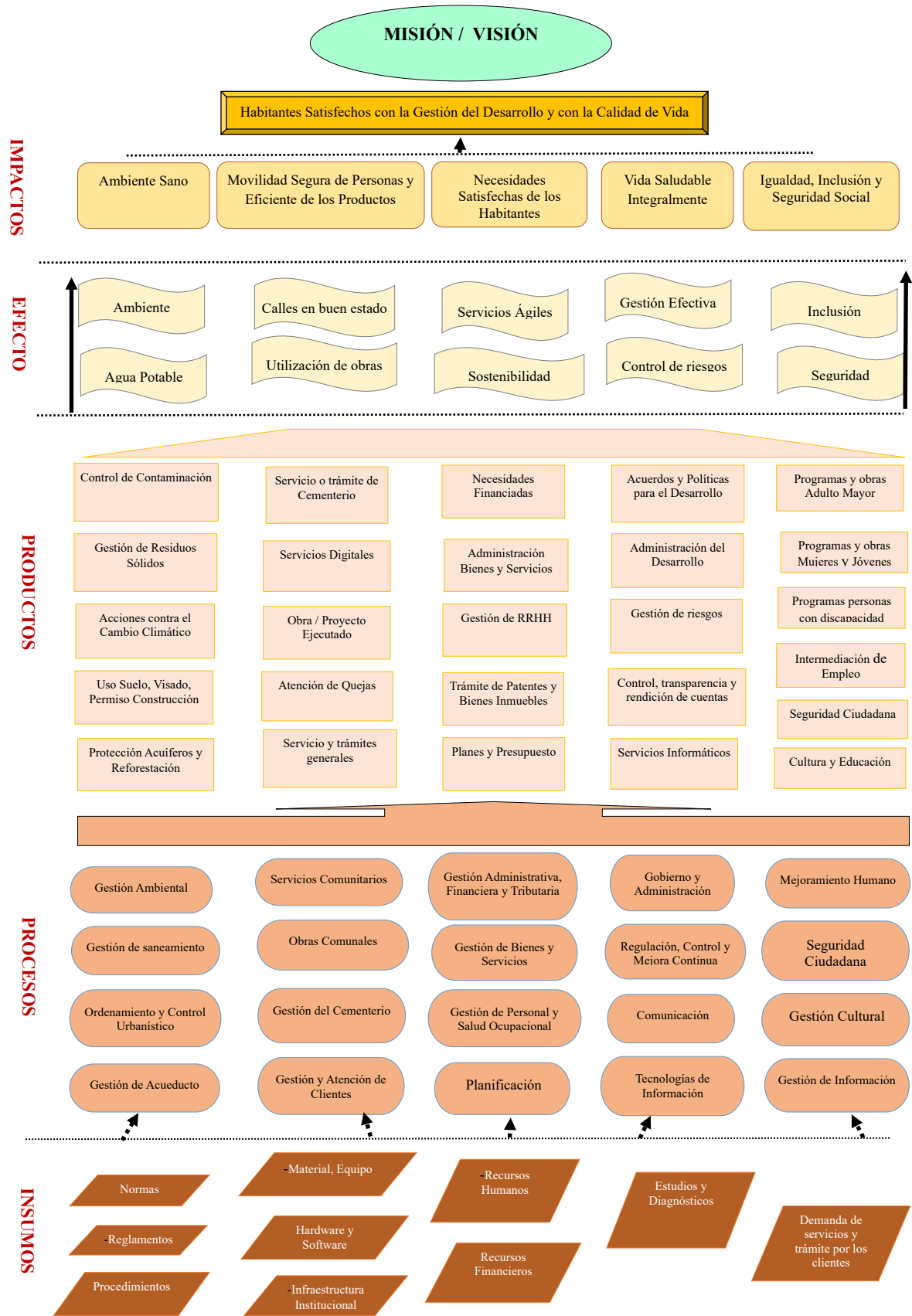
Los insumos que ingresan al proceso productivo están conformados por las necesidades de los clientes o personas usuarias, en la forma de solicitudes de servicio o trámite, o surgen directamente del ejercicio de las competencias legales asignadas a las dependencias municipales. Dentro de los insumos se tienen los salarios, servicios, materiales, equipo, tecnología, recursos financieros, solicitudes de trámites, denuncias para que se actúe, etc.

Para atender las demandas de servicio o ejercicio de las competencias, las personas funcionarias, de gobierno y fiscalización de la Municipalidad de Belén, tienen que realizar un conjunto de actividades, con el fin de alcanzar los resultados, en forma de bienes o servicios a entregar a la comunidad. Las dependencias realizan diversas actividades: sesionar, autorizar asuntos en Alcaldía, fiscalizar, inspeccionar, contratar bienes y servicios, planificar, presupuestar, atender usuarios, expedir una licencia, denuncia, solicitud de actuación para construir una obra o realizar su mantenimiento, etc.

El proceso se entiende como el conjunto de actividades que realiza la Municipalidad de Belén, con el fin de lograr los resultados en la forma de productos (bienes o servicios). De forma rutinaria en las dependencias se reciben solicitudes de trámite o servicio a través de la unidad de Servicio al Cliente, que se canalizan a las dependencias encargadas de resolverlas.

De los procesos institucionales surgen los productos (bienes o servicios). Un producto es cualquier bien o servicio que la Municipalidad de Belén entrega a los habitantes del cantón, para la satisfacción de sus necesidades. Los productos se pueden clasificar en Productos Finales y Productos Intermedios. Los Productos Finales son los que trascienden la Municipalidad y se entregan finalmente a los usuarios. Por su parte, el producto intermedio, es el que es usado como insumo para producir un producto final. El producto intermedio es usado para apoyar o generar un producto final.

Figura 8- Mapeo de Procesos de la Municipalidad de Belén



Los **Resultados** que consigue la Municipalidad de Belén, consisten en **Productos** (Bienes o Servicios); **Efectos e Impactos**.

Más allá del producto mismo, la Municipalidad genera **cambios sociales**, a través de Efectos (cambios de mediano plazo) e Impactos (cambios de largo plazo). Por ejemplo, la unidad de Emprendimientos genera un producto en forma de Cursos para Emprender. Con dicho producto, en el mediano plazo en el cantón se podría lograr un Efecto, visible en una mayor cantidad de pymes establecidas u operando. A partir del mediano, hacia el largo plazo, el cambio social se notaría con la cantidad de personas que logran un autoempleo o un empleo. Otro ejemplo: con el servicio de agua potable, se obtiene el efecto de que más personas, empresas y organizaciones puedan disponer del líquido vital. En el largo plazo, se recibe el impacto de tener una mejor salud.

Con todo lo anterior, se logra entregar valor público a los habitantes y se cumple con la Misión y la Visión de la Municipalidad de Belén. En la Matriz de Valor Público del Anexo, se pueden apreciar más detalladamente los Efectos e Impactos que se logran con los bienes o servicios que produce la Municipalidad de Belén.

2.3.6 Identificación de resultados: productos, efectos e impactos.

Como ha quedado patente en el apartado anterior, la identificación de los productos institucionales es tarea clave de la GpR, porque es con los bienes y servicios que presta la Municipalidad de Belén, que se generan los resultados. En sí mismos esos bienes y servicios representan el primer resultado. Empero, es con ellos que se generan los cambios sociales llamados Efectos e Impactos.

Para efectos de la formulación del PDEMB 2025-2029, identificar la producción estratégica a programar en el quinquenio fue clave. Al respecto, como se verá adelante, hubo que hacer un gran esfuerzo institucional para identificar, priorizar y elegir los proyectos del Plan. Los proyectos elegidos contienen el respectivo producto, con fundamento en lo que el Project Management Institute (PMI) establece en la Guía PMBOK (Factor Humano Formación, 2024) , que se debe entender como proyecto:

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (Guía PMBOK® 5th ed., página 3).

2.3.7 Los Indicadores y la Gestión para Resultados.

La Gestión para Resultados también requiere que se definan indicadores a los resultados: a los productos, efectos e impactos.

2.3.7.1 Concepto de Indicador.

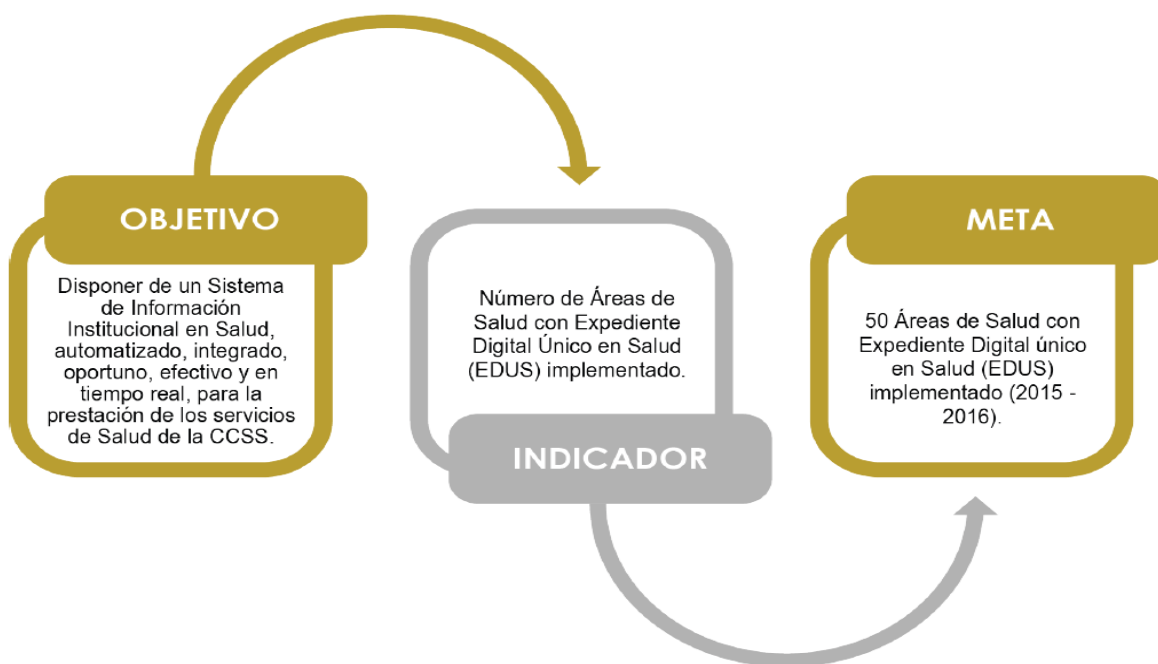
Dado que entre los objetivos de la GpR está la medición de la eficacia y la eficiencia, se requiere la utilización de indicadores para esos elementos.

De acuerdo con su Guía de Indicadores, MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2018) considera que un indicador es una:

Medida que permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados planeados (pag 11).

Un indicador se concibe también como un dato, cuantitativo o cualitativo, que muestra la evolución de una situación, cuando se compara con una meta establecida. Es un signo o señal de que estamos logrando la meta. Generalmente, para que sea de mayor utilidad es conveniente que el indicador haga una relación entre dos variables, ya que un solo dato no da suficiente información acerca del comportamiento de la variable, situación o problema estudiados.

Figura 9 - Relación del indicador con el objetivo y la meta.



Fuente: Mideplan con base en Mideplan (2015).

En la figura anterior se observa que, a partir de un determinado objetivo planteado (disponer del Expediente Digital EDUS), se puede determinar el indicador, considerando más específicamente una meta. Si lo que se quiere es que en dos años se disponga el EDUS en una determinada cantidad de áreas de salud, entonces el indicador es la Cantidad de áreas de salud con el EDUS implementado.

2.3.7.2 Clasificación de Indicadores.

En la Guía de Indicadores se MIDEPLAN se ofrece la siguiente clasificación y conceptualización de los indicadores que muestra la figura siguiente.

Figura 10 - Clasificación de Indicadores.



Fuente: Mideplan, 2018.

Cada uno de los anteriores indicadores se definen por MIDEPLAN de la siguiente manera:

Indicadores de insumo:

Permiten dar cuenta de todos los recursos (financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información) que se utilizan en el proceso de producción de un bien o servicio brindado por una intervención pública. Generalmente, se visualizan en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo invertidas, días de trabajo utilizados, etc.

Estos indicadores “son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto (bien o servicio), pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final” (Armijo, 2011, p.60).

Generalmente, los indicadores de insumos y productos son los más usados en las entidades gubernamentales, debido a que se pueden generar con base en sistemas institucionales de información existentes y no son tan complejos de construir como los indicadores de efecto o impacto.

Indicadores de actividades (proceso):

Este tipo de indicadores mide el conjunto de actividades que se realizan a partir de la transformación de los insumos para obtener los productos determinados (por ejemplo: procedimientos de compra, procesos tecnológicos, procesos de producción), es decir, son las acciones emprendidas a través de las cuales se movilizan los insumos para generar los productos (bienes o servicios). Los indicadores de actividades son útiles para identificar duplicidad de funciones, cuellos de botella, aprovechamiento del tiempo, etc. y con la medición de los mismos, lo que se busca es mejorar el proceso de implementación de la intervención, para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

Para determinar los indicadores en el nivel de las actividades, se puede plantear la siguiente pregunta: ¿Qué, ¿cómo y de qué manera, trabaja el equipo que forma parte de la intervención, para producir los bienes y servicios que suministra la intervención?

Indicadores de producto:

Miden la cantidad de los bienes y servicios que se brindan resultantes de una intervención, comprometidos a la población beneficiaria y que se proveen mediante las actividades de una institución o de una acción gubernamental, así como el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en su producción. Los indicadores de producto deberían ser de utilidad para conocer el rendimiento de la política, plan, programa o proyecto, en relación con las metas programadas.

Indicadores de efecto:

Miden los efectos directos de corto y mediano plazo, directamente atribuibles a la política, plan, programa o proyecto, según se trate, es decir, refieren a los cambios en el comportamiento o estado de quienes han sido beneficiados, una vez recibidos los bienes o servicios.

La medición con este tipo de indicadores daría cuenta de si los efectos esperados en la población beneficiaria, se estarían logrando y si tiene relación directa con el objetivo general y el propósito de la intervención.

Estos indicadores deben medir aspectos relacionados con la pertinencia de la intervención pública respecto de los objetivos que se planteaban, para lo cual, se debe establecer la meta del indicador, así como la dimensión de desempeño que se pretende medir: economía, eficiencia, eficacia y calidad.

Indicadores de impacto:

Son aquellos dirigidos a medir los cambios de largo plazo producidos por una intervención y que repercuten en el desarrollo de la sociedad en su conjunto, modificando de manera importante y sostenible el comportamiento y bienestar de la población objetivo, en otras palabras, miden los cambios o transformaciones en los estilos y condiciones de vida de la población objetivo y otras variables vinculadas.

Los indicadores de impacto, generalmente, están relacionados con la contribución de más de una intervención pública, ejecutadas desde distintas instituciones, por lo que se consideran, indicadores nacionales o indicadores agregados que se alimentan de información producida por varios sectores o instituciones, los cuales se suelen comparar con líneas de base apropiadas.

Indicadores según jerarquía:

Según su jerarquía, los indicadores se subclasifican en:

- **Indicadores de gestión:** permiten medir la cantidad de bienes y servicios generados, así como el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en la producción de una institución (insumo, proceso y producto), centrándose en aspectos relevantes y evitar medir aspectos rutinarios y operativos (Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN (2013, p.33).
- **Indicadores de resultados:** se refiere a la medición de los productos y los efectos e impactos logrados en los beneficiarios, con la entrega de dichos productos por parte de la intervención pública.

Indicadores según dimensión de desempeño:

Estos indicadores se asocian a cualquiera de los niveles de la cadena de resultados; dando cuenta de cuál ha sido el desempeño de la intervención pública, facilitando los procesos de toma de decisiones para mejorar los cursos de acción. Esta clasificación resulta útil para reagrupar los diversos tipos de indicadores mencionados en los apartados anteriores, una vez que han sido formulados para una evaluación; sin embargo, no inciden a priori en la selección de los indicadores ni sobre la medición de sus resultados. Se clasifican en tres categorías, a saber: eficacia, eficiencia y calidad.

• **Indicadores de eficacia:**

Estos indicadores expresan la medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención. La eficacia es un concepto que da cuenta solo del grado de cumplimiento del objetivo propuesto, sin considerar necesariamente los costos que este cumplimiento conlleva.

Los elementos que normalmente se consideran para evaluar la eficacia son: cobertura, focalización, atención de la demanda y el resultado final.

Indicadores de eficiencia:

Permiten medir la relación entre la producción física de un bien o un servicio y los insumos (recursos) que se requirieron en su producción. La eficiencia implica alcanzar un nivel determinado de bienes o servicios utilizando la menor cantidad de recursos públicos posibles, logrando su optimización, por ejemplo, pueden medir la relación entre los productos que se pusieron a disposición (viviendas, escuelas, becas, construcciones, entre otros) y los recursos (económicos, humanos o de tiempo) que fueron utilizados para su producción.

Además, puede medirse en relación con los costos de producción, costos unitarios o costos promedio y los gastos administrativos, respecto del gasto total de la intervención para la producción de los bienes o servicios provistos.

Indicadores de Economía:

Los indicadores de economía miden la capacidad de la intervención pública para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Estos indicadores cuantifican el uso adecuado de estos recursos, entendido como la aptitud de la intervención para atraer recursos monetarios ajenos a ella, que le permitan potenciar su capacidad financiera y recuperar recursos financieros prestados.

Indicadores de calidad:

Los indicadores de calidad buscan medir el grado en que un bien o servicio cumple con las especificaciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de la población beneficiaria de la intervención. Generalmente, está determinada por un estándar o norma y se relacionan con las propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

En calidad se incluyen factores como la oportunidad, la accesibilidad, la precisión y la continuidad en la entrega de los servicios, así como la comodidad y cortesía en la atención, es decir, evalúa los atributos del producto entregado.

Capítulo III – Formulación Estratégica.

En este capítulo se incluye la propuesta integral de las orientaciones claves, objetivos, metas, indicadores, costos, responsables, riesgos, efectos e impactos que realiza la Municipalidad de Belén, para alcanzar el desarrollo en el quinquenio, con su Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2029.

3.1 El Marco Estratégico.

El Marco Estratégico, también llamado marco filosófico, es el apartado del Plan de Desarrollo Estratégico que contiene los grandes propósitos orientadores de la institución y que le dan su identidad. Es decir, comprende la Misión, la Visión y los Valores. Como gran propósito orientador el Marco Estratégico facilita alinear o vincular la definición de objetivos menores como los estratégicos, específicos, metas, indicadores.

3.1.1 La Misión Institucional.

En los talleres que se desarrollaron con las personas funcionarias de la Municipalidad de Belén se definió y validó la siguiente Misión:

Gestionar el desarrollo sostenible e inclusivo del cantón para el bienestar de la ciudadanía.

3.1.2 La Visión Institucional.

De igual forma, en los talleres que se llevaron a cabo con las personas funcionarias de la Municipalidad de Belén se definió y validó la siguiente Visión:

Ser un Gobierno local líder promoviendo el desarrollo integral de la ciudadanía.

3.1.3 Los Valores.

En los talleres realizados con las personas funcionarias se eligieron los siguientes valores y se definieron como sigue:

Tabla 9 - Valores municipales.

VALOR	DEFINICIÓN
Servicio.	Percibido como la esencia del quehacer municipal, caracterizado por brindar soluciones oportunas y eficaces a las necesidades de las personas usuarias, con un enfoque inclusivo y equitativo.
Probidad.	Las acciones y servicios del equipo humano que conforma la corporación municipal deben ser transparentes e íntegros.
Innovación.	Es la capacidad de modificar, transformar y desarrollar servicios y productos de calidad en otros de valor superior para sus clientes – ciudadanos en búsqueda de su bienestar.
Excelencia.	Conlleva a un compromiso, personal y colectivo, con un actuar responsable, de calidad y oportuno, en beneficio de quienes se sirve.
Trabajo en equipo	La capacidad de participar activamente en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

3.1.4 Las Áreas Estratégicas a utilizar en el Plan.

El Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2025-2029, se estructurará con las siguientes áreas estratégicas:

- Área 1- Desarrollo y Gestión Territorial.
- Área 2 - Gestión Ambiental.
- Área 3- Fortalecimiento Institucional.
- Área 4 Infraestructura.
- Área 5- Servicios Públicos.
- Área 6- Desarrollo Económico y Social.

En cada área se definirán objetivos y metas.

3.1.5 Las Políticas por Áreas Estratégicas.

En el Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2025-2029, se incluyeron políticas que ayuden a formular objetivos y metas. Una política es un lineamiento, directriz o marco de acción, que se utiliza para facilitar la definición de objetivos y metas. A continuación, se enlistan, por cada una de las áreas estratégicas, las políticas del PDEMB 2025-2029.

Políticas del Área de Desarrollo y Gestión Territorial.

- La Municipalidad de Belén gestionará el más apropiado ordenamiento urbano y uso de suelo del cantón, acorde con lo dispuesto por la Ley de Planificación Urbana, el Plan Regulador actualizado y para promover un desarrollo socioeconómico, ambiental, inclusivo y sostenible.
- En la gestión de emergencias cantonales se establecerán los planes y ejecutarán acciones o medidas preventivas y de atención de las mismas, que ayuden a mitigar los efectos de los fenómenos naturales y generados por la acción humana.

Políticas del Área de Gestión Ambiental.

- Ejecutar todas las actividades, proyectos y compras bajo los principios de sostenibilidad que aseguren la disminución de gases de efecto invernadero y disminuyan los impactos producidos al ambiente.
- Desarrollar planes de gestión para el manejo de residuos sólidos, uso racional del agua, eficiencia energética, seguridad y salud ocupacional que puedan ser implementados de manera gradual en todos los procesos de la institución.
- Rechazar el consumo de materiales, materias primas y productos que contaminen el ambiente.
- Incluir la variable ambiental en las compras que realice la institución y lineamientos de construcción sostenible en todos los proyectos que se desarrollen.
- Consumir de manera racional el agua y promover la cosecha de ésta.
- Utilizar la energía racionalmente mediante prácticas que reduzcan el consumo.
- Gestionar de manera adecuados los residuos sólidos y líquidos.
- Contribuir a la protección y conservación de los recursos naturales a través de prácticas sostenibles.

Mejora continua de la situación ambiental institucional.

- Procurar que todos los colaboradores, visitantes y proveedores de la institución cumplan con lo indicado en la política con miras a la carbono neutralidad.

- Promover la comunicación, educación y sensibilización ambiental continua en la institución.
- Divulgar la política y los planes de gestión ambiental a todos los colaboradores, visitantes y proveedores para que se integren en su implementación.

Políticas del Área de Fortalecimiento Institucional.

- Con miras a una adecuada gobernanza del cantón, el logro de la eficacia y eficiencia, se promoverán acciones de integración, coordinación y trabajo en equipo, entre el Concejo Municipal y la Administración de la Municipalidad.
- La Municipalidad de Belén orientará los esfuerzos de su personal, procesos y sistemas, a la generación de productos / servicios que contengan el más alto valor público posible para los habitantes del cantón.
- El personal de la Municipalidad de Belén estará suficientemente capacitado para ejecutar las tareas con la idoneidad y competencia necesarias.
- La planificación, las personas, los procesos y los sistemas deberán ser eficientes y estar alineados, para asegurar la entrega de los productos y servicios que satisfagan las necesidades de las personas usuarias, en forma ágil, integral e inclusiva.
- Las personas de la municipalidad se comprometerán con la creación y ejecución de una visión estratégica de futuro, con decisiones orientadas hacia el logro de trabajo en equipo, resultados y comunicación.
- Se promoverá una cultura organizacional de excelencia, regida por la ética y valores, con énfasis en la eficacia, eficiencia, el trato y atención a las personas usuarias de los productos y servicios, ofrecidos por la Municipalidad de Belén.
- Se optimizarán las estimaciones de ingresos, para que permitan financiar la actividad ordinaria y los proyectos de inversión a incluir en los Planes de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén (PDEMB).
- La gestión de cobro se realizará mediante diversas acciones que generen una mayor recaudación y una disminución de la morosidad.
- La planificación, presupuestación y ejecución del gasto corriente de los Planes Anuales Operativos, se atenderán con la eficacia, eficiencia y racionalidad, de manera que los recursos se orienten -prioritariamente- a la satisfacción de las necesidades de las personas usuarias de los servicios.
- En los Planes Anuales Operativos (PAO) y presupuestos ordinarios o extraordinarios de la municipalidad, se incluirán prioritariamente los proyectos que contiene el PDEMB 2025-2029, considerando los siguientes lineamientos:
 - Los servicios comunitarios que propongan proyectos deberán garantizar su financiamiento mediante la respectiva tasa y un manejo racional y eficiente del presupuesto de gasto.
 - Los recursos propios o de leyes que generen ingresos libres, como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles y el Impuesto a las Patentes, financiarán en primer lugar proyectos estratégicos que demuestren tener una alta contribución al desarrollo, considerando criterios técnicos y financieros.

- Se analizará la posibilidad de recurrir al endeudamiento, en el caso de proyectos de alta contribución al desarrollo, que por su nivel de inversión se dificulte su financiamiento por medio de los recursos municipales.
- El financiamiento por endeudamiento se sustentará en el suficiente análisis de opciones, para lograr las mejores condiciones de tasa de interés, plazo y cualquier otra.
- En otros casos de proyectos que se dificulte financiarlos con recursos propios y que por su naturaleza sean candidatos a la Cooperación Internacional, se realizarán las gestiones ante los organismos correspondientes.
- El sistema de Planificación y Presupuestación en la Municipalidad de Belén seguirá el enfoque de corto, mediano y largo plazo, para reforzar los vínculos entre las estrategias de los planes de desarrollo, los planes anuales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- En la planificación, financiamiento y ejecución de los proyectos de inversión, se seguirán criterios técnicos y financieros para su identificación, análisis, priorización y elegibilidad, y así asegurar el máximo aporte a la creación de impacto y valor público.
- En la formulación de los proyectos se deberá valorar la ejecución de éstos, mediante la coordinación institucional, con el sector privado, e involucrando las instituciones y organizaciones comunales.
- Con el fin de alcanzar la transformación digital, se dará apoyo a la construcción de infraestructura tecnológica en el cantón y en la Municipalidad de Belén.

Políticas del Área de Infraestructura.

- Se procurará una asignación presupuestaria creciente acorde con las necesidades, que permita el suficiente mantenimiento y desarrollo de la infraestructura pública.
- La construcción de obras municipales tomará en cuenta la accesibilidad e inclusión de todas las poblaciones, principalmente las más vulnerables.
- Se dará énfasis a la movilidad de las personas y se promoverá el uso de medios de transporte alternativos.

Políticas del Área de Servicios Públicos.

- Los servicios ofrecidos por la Municipalidad de Belén deben asegurar la calidad, cobertura y oportunidad, que maximicen el valor público a los habitantes del cantón.
- La actualización de tasas de los servicios comunitarios se realizará periódicamente, como forma de asegurar su sostenibilidad y para el desarrollo de proyectos estratégicos de su gestión.

Políticas del Área de Desarrollo Económico y Social.

- Fomento de la participación social, a través del liderazgo activo de grupos organizados y habitantes del cantón, centrado en el reconocimiento de sus necesidades y consolidación de espacios para la toma de decisiones.
- Articulación de acciones que promuevan y faciliten el desarrollo artístico-cultural y recreativo del cantón, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia a través de la participación, como vehículo de contribución al Desarrollo Humano.
- Articulación de acciones que promuevan la atención de la pobreza del cantón.
- Fortalecimiento de la protección social de las poblaciones vulnerables del cantón de Belén, en aras de garantizar su desarrollo integral y cumplimiento de sus Derechos Humanos.
- Articulación de acciones que promuevan el empleo digno, justo y formal, así como el fortalecimiento de emprendimientos y PYMES, promoviendo y aumentando el desarrollo económico del cantón.
- Apoyo a la educación y el aprendizaje de la población belemita, por medio de alianzas y acciones interinstitucionales.
- Promoción de estrategias que contribuyan a la igualdad, equidad y desarrollo integral democrático, con el fin de disminuir las desigualdades de género.

3.1.6 Los Factores Indispensables del Éxito.

Para la consecución de la estrategia diseñada, se requiere tener claros cuáles son los factores Indispensables del Éxito (FIE), es decir, aquellos factores que se deben cumplir si o si para que la estrategia tenga éxito. Entre los principales FIE se tienen:

- Compromiso y motivación de las autoridades y las personas funcionarias con la ejecución de los proyectos que conforman el PDEMB 2025-2029 y las formas de financiamiento propuestas.
- Monitoreo del equilibrio que debe haber entre los ingresos del Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2029 y los que se utilicen para financiar los Planes Anuales Operativos de ese quinquenio, considerando que ambos planes están íntimamente relacionados.
- Adecuado seguimiento a la ejecución de los proyectos propuestos en el PDEMB 2025-2029 y manejo apropiado de los cambios que se originen por motivos de fuerza mayor.
- Divulgación apropiada de la estrategia definida en el PDEMB 2025-2029, para que todos los actores conozcan qué se quiere, cómo se pretende realizar, cuándo, quienes son los responsables.

3.1.7 Identificación, elección y priorización de los proyectos del PDEMB.

El Equipo Técnico Municipal (ETM) y las personas coordinadoras hicieron un gran trabajo en la identificación, elección y priorización de los proyectos a incluir en el PDEMB 2025-2029. Como ya se indicó al inicio de este documento, la Alcaldía envió el 11 de marzo de 2024, el Memorando AMB-M-183-2024, en el cual se le solicitó a las personas Directoras y Coordinadoras, que del resumen que se les ofreció de los proyectos contenidos en el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2023-2032 (PCDHL), del Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2020-2024 y en el Programa de Gobierno 2024-2028 de la Alcaldesa doña Zeneida Chaves, más cualquier otro que consideraran, se propusieran tentativamente los posibles proyectos a incluir en el nuevo Plan Estratégico. Además de esos documentos se debió tomar en cuenta el Diagnóstico realizado, que se les dio a conocer a las personas coordinadoras en los talleres respectivos y la validación que hicieron del documento de diagnóstico. Esto la finalidad de lograr la vinculación o alineamiento entre dichos planes, el diagnóstico y los proyectos elegidos.

También, se hizo un trabajo conjunto entre la Dirección Financiera Administrativa, las unidades de Presupuesto, Planificación y el consultor, con la finalidad de determinar la mejor forma de financiar los proyectos elegidos.

En el citado Memorando se les indicó a las dependencias que, en la identificación y propuesta de proyectos, debían considerar las capacidades técnicas de ejecución que se tienen, así como la capacidad financiera de la Municipalidad de Belén. Luego se realizarían sesiones de análisis y discusión en el ETM para ir depurando la lista de los proyectos elegidos, que son los que se muestran a continuación.

3.1.8 El Presupuesto de Inversión del PDEMB y su Financiamiento.

Como resultado del trabajo realizado entre la Dirección Financiera Administrativa, las unidades de Presupuesto, Planificación y el consultor, se logró llegar a un acuerdo sobre la forma de financiamiento del Presupuesto de Inversión que sustenta los proyectos a incluir en el PDEMB 2025-2029. Básicamente, de los ingresos corrientes con que cuenta la Municipalidad de Belén, se determinó que el financiamiento debía provenir de los dos ingresos más importantes: el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) y el Impuesto sobre las Patentes. Luego hubo que realizar un análisis del gasto histórico en los Planes Anuales Operativos para determinar su comportamiento y la dependencia que cada servicio tiene de su propia tasa o ingreso que lo financia o de otra fuente de financiamiento. Se determinaron los principales servicios que requerían ser financiados con recursos propios, porque no tienen financiamiento propio. Con todo lo anterior, se obtuvo una cifra de quinientos millones de colones con los que se arranca el año 2025 del quinquenio, financiado con los dos principales ingresos mencionados y después se asumió un porcentaje de crecimiento anual.

Pero también fue necesario considerar el papel que juega el superávit libre y específico, producto de buenas ejecuciones de ingresos o de bajas ejecuciones de gasto e inversión. Así, algunos de los proyectos que se incluyen en el presupuesto extraordinario N° 1, que por ejemplo consideran la compra de algunos terrenos, va a ser muy difícil que se ejecuten en el año 2024 y, por lo tanto, hubo que programarlos para ejecutar en el año 2025 e incluso más allá, tomando en cuenta que a veces, cuando no hay acuerdo con el dueño del terreno, hay que ir a un proceso de expropiación.

Tabla 10 - Presupuesto de Inversión 2025-2029.

Financiamiento y Proyectos	TOTAL	2025	2026	2027	2028	2029
INGRESOS						
Ingresos propios IBI y Patentes	2 970 030 160	500 000 000	540 000 000	583 200 000	647 514 500	699 315 660
Estimación de superávit libre o específico	1 159 409 840	362 300 000	206 200 000	256 240 000	325 985 500	8 684 340
Fondo alquileres para el Teatro	322 560 000	0	0	322 560 000	0	0
Préstamo para el Teatro	1 000 000 000	0	0	1 000 000 000	0	0
Superávit para Alcantarillado sanitario	475 369 551	65 000 000	158 456 517	0	93 456 517	158 456 517
Superávit específico Ambiente Acuamania	266 600 000	266 600 000	0	0	0	0
Superávit compra otros terrenos de la lista Ambiente	1 390 450 680	0	0	463 483 560	463 483 560	463 483 560
Recursos de Acueducto- Acuamania	353 400 000	353 400 000	0	0	0	0
Recursos de Acueducto- Terreno Los Sánchez	397 119 214	0	397 119 214	0	0	0
Ingresos y / o Superávit del Acueducto	2 160 000 000	430 000 000	380 000 000	400 000 000	450 000 000	500 000 000
Reestructuración Área Servicios Públicos)	15 000 000		15 000 000			
Superávit para comprar terreno cerca del polideportivo	1 763 187 761	1 763 187 761	0	0	0	0
Cooperación internacional para Cero Residuos	2 494 200 000	85 200 000	1 266 000 000	366 000 000	381 000 000	396 000 000
Impuesto a Bienes Inmuebles para corredor accesible	171 904 000	54 400 000	29 376 000	29 376 000	29 376 000	29 376 000
Total Ingresos	14 939 231 206	3 880 087 761	2 992 151 731	3 420 859 560	2 390 816 077	2 255 316 077
INVERSIONES						
Alcantarillado Sanitario	475 369 551	65 000 000	158 456 517	0	93 456 517	158 456 517,00
Terreno Acuamania Ambiente	266 600 000	266 600 000	-	-	0,00	0,00
Compra de terrenos de la lista-Ambiente	1 390 450 680	-	-	463 483 560	463 483 560	463 483 560
Compra terreno contiguo al polideportivo	1 763 187 761	1 763 187 761	-	-	-	-
Terreno Acuamania -Acueducto	353 400 000	353 400 000	-	-	0,00	0,00
Compra de Terrenos Los Sánchez acueducto	397 119 214		397 119 214	-	0,00	0,00
Monitoreo del agua por telemetría	1 050 000 000	150 000 000	150 000 000	200 000 000	250 000 000	300 000 000
Sistema para calcular la tarifa del agua potable	30 000 000	30 000 000	-	-	-	-
Sistema para monitoreo del servicio y calidad del agua	30 000 000	-	30 000 000	-	-	-
Construcción de obras en el Acueducto	1 050 000 000	250 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000
Reestructuración Área Servicios Públicos	15 000 000	-	15 000 000	-	-	-
Cero residuos	2 494 200 000	85 200 000	1 266 000 000	366 000 000	381 000 000	396 000 000
Construcción un corredor accesible IBI	171 904 000	54 400 000	29 376 000	29 376 000	29 376 000	29 376 000
Puente La Amistad	331 500 000	31 500 000	-	-	-	300 000 000
Espacios Inclusivos en parques Persona Adulta Mayor	100 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Plan Regulador	47 000 000	47 000 000	0,00	0,00	0,00	0,00
Alcantarillado Calle Don Chico	630 000 000	115 000 000	115 000 000,00	170 000 000	115 000 000	115 000 000
Actualización Plan Quinquenal Vial		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soluciones verdes basadas en la naturaleza	40 000 000	22 500 000	0,00	15 000 000	0,00	2 500 000,00
Centro de Desarrollo Humano	600 000 000	63 000 000	537 000 000	0,00	0,00	0,00
Inspección profesional externa, obra Centro de Desarrollo Humano	18 000 000	1 800 000	16 200 000,00	0,00	0,00	0,00
Diseño y construcción Teatro	2 000 000 000	200 000 000	0,00	1 800 000 000	0,00	0,00
Inspección profesional externa, obra del Teatro	60 000 000	6 000 000	0,00	54 000 000,00	0,00	0,00
Diseño del Edificio Municipal	420 000 000	0,00	0,00	0,00	420 000 000	0
Inspección profesional externa, diseño del Edificio Municipal	120 000 000	0,00	0,00	0,00	120 000 000	0,00
Amortización préstamo teatro	421 000 000	0,00	0,00	0,00	210 500 000	210 500 000
Oficina Inclusiva (PAM y PcD), Ley 10046, Ley 7600	75 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Centro Urbano Recreativo: Remodelación Sección Municipal Boulevard San Antonio	100 000 000	100 000 000	0,00	0,00	0,00	0,00

Remodelación patio ferroviario, estación 5.	150 000 000	150 000 000	0,00	0,00	0,00	0,00
Proyectos RRHH clima organizacional	20 000 000	10 000 000	0,00	10 000 000	0,00	0,00
Sistema de Gestión del Desempeño	40 000 000	40 000 000		0,00	0,00	0,00
Estudio de cargas laborales	25 000 000	25 000 000		0,00	0,00	0,00
Sistema de evaluación de la planificación	30 000 000		30 000 000	0,00	0,00	0,00
Plan Estratégico 2030-34	15 000 000	0,00	0,00	0,00	0,00	15 000 000
Gestor documental	116 000 000	0,00	0,00	58 000 000	58 000 000	0,00
Seguridad y Capacitación informática	93 500 000	15 500 000	13 000 000	20 000 000	15 000 000	30 000 000
Total Inversión	14 939 231 206	3 880 087 761	2 992 151 731	3 420 859 560	2 390 816 077	2 255 316 077

Fuente: Elaboración propia con datos del Área Financiera, ETM y personas coordinadoras.

Una mirada a las fuentes de **financiamiento del Presupuesto de Inversión**, nos muestra lo siguiente:

- Varios de los proyectos, se propone financiarlos con recursos provenientes del Impuesto sobre Bienes Inmuebles e Impuesto sobre las Patentes, iniciando en el año 2025 con 500 millones de colones. El Corredor Accesible, por ejemplo, por la Ley de Movilidad Peatonal se debe financiar con un porcentaje tomado del Impuesto sobre Bienes Inmuebles. A veces fue necesario estimar recursos del superávit para el financiamiento de ciertos proyectos.
- Algunos proyectos que se estimó no se ejecutarán en el año 2024, como la compra de terrenos, pasan a formar parte del superávit y de allí se tomará su financiamiento en el año 2025 y / o sucesivos.
- El Diseño y la Construcción del Teatro Municipal se propone financiarlos con una parte de recursos del IBI y Patentes, una parte de superávit, un préstamo por 1.000 millones de colones y un Fondo que se acumulará con los alquileres que genere la compra del terreno contiguo al Polideportivo. Al comprar el terreno contiguo al Polideportivo, legalmente habría que mantener los contratos de alquiler vigentes, que se aprovecharían para el Teatro.
- El proyecto de Cero Residuos, por la cantidad grande de recursos que requiere, la Alcaldía lo ha propuesto como dependiente de que se consiga financiamiento proveniente de la Cooperación Internacional.

En lo que respecta a la sección de los Proyectos de Inversión del respectivo Presupuesto, hay que señalar:

- Cada dependencia hizo estimaciones y consideró los principales aspectos claves, así como las capacidades internas y financieras, para programar en el año respectivo, la posible ejecución inicial o definitiva del proyecto. Algunos proyectos de construcción, requieren que se consideren diversas fases como: elaboración de carteles, aprobación de compra de terrenos por parte del Concejo Municipal, contratación administrativa, diseño, expropiaciones, construcción, etc.
- Varios de los proyectos atienden las conclusiones del diagnóstico y lo indicado en el PCDHL 2023-2032, el Plan de Desarrollo Estratégico PDEMB 2020-2024 y el Programa de Gobierno 2024-2028.
- El proyecto Soluciones Verdes Basadas en la Naturaleza, comprende la construcción de Jardines Polinizadores, Paredes y Techos Verdes, que ayuden a conservar la flora y fauna y luchar contra el cambio climático y la contaminación atmosférica.

- En el caso de la elaboración de diseños y la construcción del Teatro Municipal, Centro de Desarrollo Humano y Edificio Municipal, adicionalmente a la contratación del diseño, se establece un porcentaje de un 3% según el Arancel del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, para contratar la Inspección. De esa manera, la persona o empresa que se contrate para el Diseño, realizará la Inspección de la empresa que realice la Construcción.
- Se propone la creación de la Oficina Inclusiva con la contratación de una persona profesional en Psicología o Trabajo Social, que aborde la problemática de las personas adultas mayores y con discapacidad, según disponen las leyes 10046 y 7600.
- La unidad de Recursos Humanos propone la creación del Sistema de Evaluación del Desempeño del personal; realizar un Estudio de Cargas Laborales; y dos Estudios de Clima Laboral.
- Por su parte, Planificación Institucional, requiere mejorar el Sistema de Evaluación de la Planificación y la Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico 2030-2034.
- La unidad de Tecnologías de Información, pretende llevar a cabo la Seguridad Informática y realizar capacitaciones sobre diversos aspectos de transformación digital.

Los proyectos incluidos en el Presupuesto de Inversión 2025-2029, son los que pasarán a formar parte de la Matriz de Formulación Estratégica o Plan de Acción, que contiene el PDEMB 2025-2029.

3.1.9 Vinculación del PDEMB 2025-2029, con el PAO del año 2025.

El Plan Anual Operativo de cada año del quinquenio 2025-2029 tiene una íntima vinculación con el PDEMB 2025-2029. Dicha vinculación proviene del hecho de que los proyectos que se incluyen en la columna del año 2025 del PDEMB, serán los que las dependencias anotarán en el Plan Anual Operativo de ese año, lo cual orienta y facilita mucho el trabajo de programación y planificación. Algunas excepciones a lo dicho son, por ejemplo, los casos como el proyecto de Cero Residuos, el cual la Alcaldía lo está planteando para ser financiado con la Cooperación Internacional, el cual se incluirá en el PAO hasta que se cuente con el financiamiento asegurado.

3.1.10 La Matriz de Formulación Estratégica.

En las páginas siguientes, se ofrecen las Matrices de Formulación Estratégica para cada una de las seis Áreas Estratégicas del PDEMB 2025-2029, que resultaron del esfuerzo realizado por todas las dependencias municipales.

Tabla 11 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Desarrollo y Gestión Territorial.

Área Estratégica: 1. Desarrollo y Gestión Territorial																
1.1 Objetivo Estratégico: Planificar, regular y ordenar el territorio del cantón para alcanzar el desarrollo integrado y sostenible.																
Objetivo Específico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	2026	2027	2028	2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiarios	Efectos e Impactos	
1.1.1 Regular y ordenar el territorio del cantón	6, 11, 12, 13, 14, 15	1.1.1.1 Plan regulador	Plan regulador actualizado	Plan Regulador vigente de 1997	1.1.1.1.1 Actualizar el Plan Regulador de Belén y seguimiento anual posterior	1	0	0	0	0	1	No lograr actualizar el Plan Regulador	Área Operativa	Habitantes, sector comercial e industrial del cantón	Actividades socioeconómicas y territorio bien regulados y ordenados.	
					Costo	€47 000 000	€0	€0	€0	€0	€47 000 000					

Tabla 12 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Ambiental.

Área Estratégica: 2. Gestión Ambiental																
2.1 Objetivo Estratégico: Proteger el ambiente y apoyar las medidas contra el cambio climático adoptadas por el país.																
Objetivo Específico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	2026	2027	2028	2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos	
2.1.1 Implementar soluciones verdes basadas en la naturaleza	6,11, 12,13, 14,15	2.1.1.1 Jardines, paredes y techos verdes	Jardines polinizadores	Acumulada al año 2024: Jardines 7 , paredes 2 y techos 1	2.1.1.1.1 Construir 9 jardines polinizadores.	5	0	0	0	4	9	La no adjudicación de la contratación. Incumplimiento del contrato. Deterioro de la obra por falta de mantenimiento o vandalismo. Daños a las plantas por plagas.	Unidad Ambiental	Habitantes del cantón	Medidas efectivas para proteger el ambiente y luchar contra el cambio climático. Disminución de la temperatura	
					Costo	€2 500 000	€0	€0	€0	€2 500 000	€5 000 000					
			Paredes verticales		2.1.1.1.2 Construir 1 pared verde vertical	1	0	0	0	0	1					
					Costo	€20 000 000		€0	€0	€0	€20 000 000					
			Techos verdes		2.1.1.1.3 Construir 1 techo verde	0	0	1	0	0	1					
					Costo	€0		€15 000 000	€0	€0	€15 000 000					
2.1.2 Comprar terrenos para protección ambiental	6, 11, 13, 14, 15	2.1.2.1 Terreno	Metros cuadrados de terreno	0	2.1.2.1.1 Comprar 7.515 metros cuadrados de terreno Acumania	7 715	0	0	0	0	7 715	No se logre acuerdo con algunos dueños y haya que expropiar				
					Costo	€266 600 000	€0	€0	€0	€0	€266 600 000					
					2.1.2.1.2 Comprar 45.000 metros de terrenos de la lista de Ambiente	0	0	15000	15000	15000	45 000					
					Costo	€0	€0	€463 483 560	€463 483 560	€463 483 560	€1 390 450 680					
Total Área Ambiente						€289 100 000	€0	€478 483 560	€463 483 560	€465 983 560	€1 697 050 680					

Tabla 13 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Fortalecimiento Institucional.

Área Estratégica: 3. Fortalecimiento Institucional															
3.1 Objetivo Estratégico: Fortalecer las capacidades institucionales que potencien la actuación eficaz y eficiente, e impulsen el desarrollo sostenible.															
Objetivo Específico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	2026	2027	2028	2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos
3.1.1 Mejorar el desempeño, las relaciones y capacidades del personal municipal	16	3.1.1.1 Estudio de Clima Organizacional	Estudio	0	3.1.1.1.1 Elaborar dos Estudios de Clima Organizacional	1	0	1	0	0	2	No adopten las medidas para mejorar el clima organizacional. Que no se elaboren de forma adecuada los planes de mejora. Que los planes de mejora no se implementen	Recursos Humanos	Personas funcionarias	Mejoras del estado de ánimo del personal y de sus capacidades.
					Costo	€10 000 000	€0,00	€10 000 000	€0,00	€0,00	€20 000 000				
		3.1.1.2 Sistema de Gestión del Desempeño	Sistema de gestión del desempeño	0	3.1.1.2.1 Desarrollar un Sistema de Gestión del Desempeño	1	0	0	0	0	1	El sistema no mide bien el aporte del personal al logro de los objetivos. Que no se de el seguimiento correcto a los registros.	Recursos Humanos	Personas funcionarias	Conocido el aporte que el personal realiza al logro de los objetivos.
					Costo	€40 000 000	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€40 000 000				
		3.1.1.3 Estudio de Cargas Laborales	Estudio	0	3.1.1.3.1 Elaborar un estudio de Cargas Laborales	1	0	0	0	0	1	No se determinen con suficiente precisión las cargas de trabajo.	Recursos Humanos	Personas funcionarias	Identificada la carga de trabajo que tiene cada puesto.
					Costo	€25 000 000	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€25 000 000				
3.1.2 Fortalecer el sistema de formulación y evaluación de la Planificación		3.1.2.1 Sistema de Evaluación de la Planificación	Sistema de evaluación digital	0	3.1.2.1.1 Desarrollar un sistema de Evaluación de la Planificación	0	1	0	0	0	1	No se realice una adecuada valoración de los resultados obtenidos por las dependencias.	Unidad de Planificación e Informática	Población Belemita	Conocido y valorado el logro periódico de los objetivos y metas de cada dependencia y de la
					Costo	€0,00	€30 000 000	€0,00	€0,00	€0,00	€30 000 000				
		3.1.2.2 Plan Estratégico	Plan Estratégico actualizado	2020-2024	3.1.2.2.1 Elaborar el Plan Estratégico 2030-34	0	0	0	0	1	1	Falta de una visión de mediano plazo que oriente el logro de metas.	Planificación e Informática	Población Belemita	Definido el rumbo a seguir en el mediano y corto plazo en lo estratégico.
					Costo	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€15 000 000	€15 000 000				

Tabla 14 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Fortalecimiento Institucional (continúa).

Objetivo Especifico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	2026	2027	2028	2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos
3.1.3 Mejorar el registro, clasificación y recuperación de la documentación e información	16	3.1.3.1 Gestor Documental	Un sistema de Gestión Documental	0	3.1.3.1.1 Desarrollar un sistema de Gestor Documental Institucional	0	0	1	1	0	2	Haya incumplimiento legal por falta de un adecuado sistema de información	Dirección administrativa y Financiera	Población Belemita	Facilitado el guardado, clasificación, recuperación y reporte de la información municipal.
					Costo	€0,00	€0,00	€58 000 000	€58 000 000	€0,00	€116 000 000				
3.1.4 Proteger los sistemas de información y dotar de mejores capacidades al personal de la Municipalidad de Belén		3.1.4.1 Seguridad y capacitación informática	Seguridad informática, Capacitación del personal municipal	0	3.1.4.1.1 Brindar seguridad a los sistemas y capacitación al personal	1	1	1	1	1	5	Se debilite la seguridad de la información institucional y no se fortalezcan las capacidades del personal.	Informática y Recursos Humanos	Población Belemita	Sistemas e información más segura. Personal con mayores capacidades y conocimientos.
					Costo	€15 500 000	€13 000 000	€20 000 000	€15 000 000	€30 000 000	€93 500 000				
3.1.5 Diseñar el edificio municipal		3.1.5.1 Diseño edificio municipal	Edificio diseñado	0	3.1.5.1.1 Diseñar el edificio municipal en convenio con IFAM	0	0	0	1	0	1	No se determinen apropiadamente los requerimientos de espacio del edificio.	Inspección Pro	oblación Belem	El personal municipal y los contribuyentes gozan de instalaciones más adecuadas.
					Costo	€0,00	€0,00	€0,00	€420 000 000	€0,00	€420 000 000				
			Inspección externa del diseño	0	3.1.5.1.2 Inspección profesional externa del diseño	0	0	0	1	0	1				
					Costo	€0,00	€0,00	€0,00	€120 000 000	€0,00	€120 000 000				
		Total Inversión área Fortalecimiento Institucional				€90 500 000	€43 000 000	€88 000 000	€613 000 000	€45 000 000	€879 500 000				

Tabla 15 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Infraestructura.

Área Estratégica: 4. Infraestructura															
4.1 Objetivo Estratégico: Construir la infraestructura vial, instalaciones, edificaciones, comprar terrenos y realizar otras obras comunales para el desarrollo del cantón															
Objetivo Específico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	2026	2027	2028	2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos
4.1.1 Construir la infraestructura pública y adquirir los terrenos necesarios para protección ambiental u otros fines.	4	4.1.1.1 Terreno contiguo al polideportivo	Metros cuadrados de terreno	0	4.1.1.1.1 Compra de 10.646 M2 de terreno al este del polideportivo Costo	10.646	0	0	0	0	0	No se llegue a concretar la compra.	Dirección del Área Operativa	Habitantes del cantón	La población tiene acceso a más espacios para deporte, cultura y recreación
	9, 10, 11, 12	4.1.1.2 Corredor accesible IBI	Metros lineales de acera	Metros lineales 2024: 1.100	4.1.1.2.1 Construir 5730 metros lineales de aceras Costo	1 813	980	979	979	979	5 730	Sin aceras los peatones se exponen a	Obras		Ampliada la red de aceras para una movilidad peatonal
	9, 10, 11, 12	4.1.1.3 Puente la Amistad	Puente construido	0	4.1.1.3.1 Diseñar y construir el Puente La Amistad en San Antonio Costo	1	0	0	0	1	2	Posibilidad de accidentes en puente de un solo camil	Obras		La red vial cantonal ofrece mayor fluidez y movilidad.
	10, 11, 13	4.1.1.4 Parques amigables con las personas adultas mayores	Parques acondicionados	2	4.1.1.4.1 Acondicionar 5 parques amigables con las personas adultas mayores Costo	1	1	1	1	1	5	Personas adultas mayores no se pueden recrear por falta de espacios	Planificación Urbana		Más personas vulnerables disfrutan de zonas verdes y espacios para la recreación.
	9, 10, 11, 12	4.1.1.5 Alcantarillado pluvial	Metros lineales de alcantarillado	Alcantarillado 2024:	4.1.1.5.1 Construir 1.050 metros lineales del Alcantarillado pluvial Calle Don Chico Costo	200	200	250	200	200	1 050	Hay deterioro de la vía debido a la falta de alcantarillado. Anegación de propiedades	Obras		Hay mayor protección de la erosión inferior de la calle con el alcantarillado construido.
	9, 10, 11, 12	4.1.1.6 Plan Quinquenal Vial	Plan Vial Actualizado	0	4.1.1.6.1 Actualizar el Plan Quinquenal Vial Costo	1					1	No se cuente con una planificación de las obras viales en el mediano plazo.	Obras		Definido el rumbo a seguir en material vial en el próximo quinquenio.
	10, 11, 13	4.1.1.7 Centro urbano recreativo	Centro urbano recreativo remodelado	0	4.1.1.7.1 Remodelar la sección municipal del Boulevard de San Antonio para mejorar su uso Costo	1	0	0	0	0	1	El espacio o equipamiento de la obra no atiende las necesidades de los usuarios.	Planificación Urbana		Más personas disfrutan de zonas verdes y espacios para la recreación.
	7, 9, 11, 17	4.1.1.8 Patio ferroviario	Metros cuadrados de patio	0	4.1.1.8.1 Remodelar 360 metros del patio ferroviario, estación 5 Costo	360	0	0	0	0	360	Inseguridad para los peatones al transitar por o cruzar la vía	Obras		Aumentada la cantidad de pasajeros que usan el tren de Belén
Total Inversión Área de Infraestructura						€2 234 087 761	€164 376 000	€219 376 000	€164 376 000	€464 376 000	€3 246 591 761,00				

Tabla 16 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos.

Área Estratégica: 5. Servicios Públicos																
5.1 Objetivo Estratégico: Brindar a la comunidad servicios de calidad para la protección de la salud y que ayuden a reducir el impacto ambiental.																
Objetivo Específico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	Meta-2026	Meta-2027	Meta-2028	Meta-2029	Total Quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos	
5.1.1 Implementar proyectos del Plan de Seguridad del Agua Potable para el cantón de Belén	3, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15	5.1.1.1 Sistemas de monitoreo y control en las fuentes	Monitoreo por telemetría	Plan de mejoramiento y fortalecimiento del Acueducto Municipal	5.1.1.1.1 Instalar un sistema de telemetría (monitoreo y control) en las fuentes	1	1	1	1	1	5	Se afecte la continuidad del servicio brindado	Acueducto Municipal	Población Belemita	Mejorao en el índice de continuidad y la gestión de la calidad del servicio de agua potable	
				Costo		€150 000 000	€150 000 000	€200 000 000	€250 000 000	€300 000 000	€1 050 000 000					
		5.1.1.2 Sistema para realizar estudios tarifarios	Sistema desarrollado	Estudios tarifarios elaborados con anterioridad	5.1.1.2.1 Elaborar un sistema para hacer ajustes y actualizaciones periódicas en la tarifa de agua	1	0	0	0	0	1	Elaborar tarifas que no se ajusten a las condiciones reales de operación				Tarifas actualizadas y equitativas para todos los usuarios del servicio
				Costo		€30 000 000	€0	€0	€0	€0	€30 000 000					
		5.1.1.3 Sistema para controlar la calidad del servicio	Sistema desarrollado	Propuestas de la Dirección de Servicios Públicos, según Auditoría Operativa de la C.G.R	5.1.1.3.1 Aplicar el sistema para la gestión de la calidad del agua potable y su continuidad	0	1	0	0	0	1	Afectación de la salud por calidad de agua deficiente				Mayor seguridad y confianza en la calidad del servicio de agua
				Costo		€0	€30 000 000	€0	€0	€0	€30 000 000					
		5.1.1.4 Obras de Acueducto	Obras construidas	Plan de mejoramiento y fortalecimiento del Acueducto Municipal	5.1.1.4.1 Construir 4 obras para mejorar la producción, la distribución y el suministro de agua	1	1	1	1	1	5	No atender la demanda futura del servicio de venta de agua				Mejora en la operación y un servicio acorde a la demanda futura
				Costo		€250 000 000	€200 000 000	€200 000 000	€200 000 000	€200 000 000	€1 050 000 000					
		5.1.1.5 Restructurar el Área	Restructuración	0	5.1.1.5.1 Restructurar el Área de Servicios Públicos		1					No se realice bien el estudio				
				Costo		€0	€15 000 000	€0	€0	€0	€15 000 000					
Sub Total Inversión Acueducto						€430 000 000	€395 000 000	€400 000 000	€450 000 000	€500 000 000	€2 175 000 000					

Nota: Obras a construir: 1) Rehabilitación de 2 pozos en las fuentes; 2) Tanque en La Asunción; 3) Renovación de la red de Tubería; 4) Instalación de macro medidores.

Tabla 17 -Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos (continúa).

Área Estratégica: 5. Servicios Públicos															
5.1 Objetivo Estratégico: Brindar a la comunidad servicios de calidad para la protección de la salud y que ayuden a reducir el impacto ambiental.															
Objetivo Específico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	2026	2027	2028	2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos
5.1.1 Implementar proyectos del Plan de Seguridad del Agua Potable para el cantón de Belén	6	5.1.1.6 Terreno	Terreno adquirido		5.1.1.6.1 Comprar un terreno en la finca de Acumania	1	0	0	0	0	1	Existan fuentes cercanas de contaminación para los ecosistemas	Servicios Públicos y Operativa	Habitantes del cantón	Protegidas la fuentes de agua, la flora y fauna
					Costo	€353 400 000	€0	€0	€0	€0	€353 400 000				
					5.1.1.6.2 Comprar un terreno finca Los	0	1	0	0	0	1				
					Costo	€0	€397 119 214	€0	€0	€0	€397 119 214				
5.1.2 Diseñar y construir la infraestructura de Alcantarillado Sanitario	6	5.1.2.1 Estudios y diseños del Alcantarillado Sanitario	Estudios y diseños	0	5.1.2.1.1 Realizar los estudios preliminares, evaluación de información e insumos existentes, determinar insumos faltantes, con el IFAM	1	0	0	0	0	1	Una mala estructuración del proyecto lleve a una mala ejecución de las obras, más costos y tiempos de entrega.	Alcantarillado Sanitario		Prevenida la contaminación de los acuíferos. Protección del recurso hídrico, recuperación de ríos y protección de la salud.
					Costo	€65 000 000	€0	€0	€0	€0	€65 000 000				
				0	5.1.2.1.2 Elaborar los estudios complementarios para completar la información y llevar a cabo los diseños definitivos de las obras del alcantarillado sanitario	0	1	0	0	0	1				
					Costo	€0	€158 456 517	€0	€0	€0	€158 456 517				
				0	5.1.2.1.3 Realizar el diseño, presupuesto y cronograma de las obras	0	0	0	1	1	2				
					Costo	€0	€0	€0	€93 456 517	€158 456 517	€251 913 034				
		Sub Total Inversión Terrenos y Alcantarillado				€418 400 000	€555 575 731	€0	€93 456 517	€158 456 517	€1 225 888 765				

Tabla 18 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos (continúa).

Área Estratégica: 5. Servicios Públicos																	
5.1 Objetivo Estratégico: Brindar a la comunidad servicios de calidad, que ayuden a proteger la salud y reducir el impacto ambiental.																	
Objetivo Específico	ODS	Proyecto y su producto	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	Meta-2026	Meta-2027	Meta-2028	Meta-2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos		
5.1.3 Disminuir los residuos dispuestos en relleno sanitario, mediante su reciclaje, valorización, compostaje.	8,12, 13, 17	5.1.3.1 Reducción de la cantidad de residuo orgánico	Porcentaje de toneladas de residuos orgánicos disminuidas	Residuo ordinario, 2024: 8846 ton. % de residuo orgánico, 2020: 4500 ton, 50%	5.1.3.1.1 Disminuir los residuos ordinarios que van al Relleno Sanitario, respecto del año 2023	5%	10%	20%	30%	40%	40%	Que no se genere la inversión necesaria o las alianzas público privadas para la generación del proyecto	Saneamiento Ambiental y Alcaldía	25.000 habitantes	Reducción significativa de los residuos sólidos que van al relleno sanitario.		
5.1.3.2 Residuos orgánicos procesados	Porcentaje de hogares, comercio que disponen de una compostera	0	5.1.3.2.1 Distribuir 875 composteras en hogares y en empresas	Costo	8%	10%	12%	15%	20%	20%	No se les da el uso óptimo a las composteras por falta de información o de saneamiento						

Tabla 19 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Servicios Públicos (continúa).

Objetivo Específico	ODS	Productos o proyectos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	Meta-2026	Meta-2027	Meta-2028	Meta-2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos
5.1.3 Disminuir los residuos dispuestos en relleno sanitario, mediante su reciclaje, valorización, compostaje.	8 12, 13, 17	5.1.3.3 Residuos valorizables	Porcentaje de toneladas de residuos valorizables	Valorizables, 2023: 330 ton.	5.1.3.3.1 Contar con un nuevo centro de recuperación y convenio para la gestión de los residuos valorizables	1	0	0	0	0	1	No se logre la recuperación óptima de los residuos valorizables recuperados en las rutas diferenciadas	Saneamiento Ambiental y Alcaldía	25.000 habitantes	Reducción de los residuos sólidos que van al relleno sanitario.
					Costo	€0	€0	€0	€0	€0	€0				
					5.1.3.3.2 Recolectar y vender 880 toneladas de residuos valorizables	0%	10%	12,5%	15%	0%	15%				
					Costo	€0	€0	€0	€0	€0	€0				
		5.1.3.4 Estrategia de comunicación de GIR	Estrategia de comunicación de Gestión Integral de	0	5.1.3.4.1 Diseñar y ejecutar la estrategia de GIR	1	1	0	0	0	2	Las campañas de promoción e información no logren el impacto requerido			La comunidad belemita informada y motivada sobre el material valorizable.
					Costo	€60 000 000	€30 000 000	€0	€0	€0	€90 000 000				
			Porcentaje de población que aplica la GIR	0	5.1.3.4.2 Lograr que un 90% de la población aplique y reconozca los procesos de GIR	0	0	50%	60%	90%	90%				
					Costo	€0	€0	€30 000 000	€45 000 000	€60 000 000	€135 000 000				
				Total del Proyecto		€85 200 000	€1 266 000 000	€366 000 000	€381 000 000	€396 000 000	€2 494 200 000				

Tabla 20 - Matriz de Formulación Estratégica, Área Desarrollo Económico y Social.

Área Estratégica: 6. Desarrollo Económico y Social																	
6.1 Objetivo Estratégico: Contribuir al desarrollo social y económico de los habitantes del cantón, con programas que atiendan las necesidades de diversas poblaciones																	
Objetivo Específico	ODS	Proyectos y sus Productos	Indicador	Línea Base	Descripción Meta del Quinquenio	Meta-2025	2026	2027	2028	2029	Total quinquenio	Riesgos	Responsable	Beneficiario	Efectos e Impactos		
6.1.1 Construir el espacio físico y brindar servicios culturales, que cumplan con la legalidad y faciliten la eficacia y eficiencia municipal.	1, 2, 3, 4, 5, 10, 11	6.1.1.1 Centro de Desarrollo Humano	Centro diseñado y construido	0	6.1.1.1.1 Diseñar y construir un Centro de Desarrollo Humano	10,50%	89,50%	0	0	0	1	No se consideren aspectos legales de inclusión.	Dirección de Área Social e Inspección profesional externo	Habitantes del cantón. Poblaciones vulnerables.	Población vulnerable goza de más y mejor espacio y servicios		
			Inspección externa Centro D.H	0	6.1.1.1.2 Inspección profesional externa, del Centro de Desarrollo Humano	10%	90%	0	0	0	100%	Se reciba un diseño u obra de mala calidad					
			Costo			€63 000 000	€537 000 000	€0	€0	€0	€600 000 000						
		6.1.1.2 Oficina inclusiva	Oficina creada	0	6.1.1.2.1 Implementar la Oficina Inclusiva para las personas adultas mayores y con discapacidad. Leyes 10046 y 7600	1	1	1	1	1	5	Manual de puestos no aprobado. Falta de estudio de cargas laborales.	Área Social y Recursos Humanos				
						Costo	€15 000 000	€15 000 000	€15 000 000	€15 000 000	€15 000 000	€75 000 000					
		6.1.1.3 Teatro Municipal	Diseño y construcción Teatro	0	6.1.1.3.1 Diseñar y construir un Teatro Municipal	10%	90%	0	0	0	1	La obra no sea funcional para las partes interesadas	Área Social e Inspección profesional externa				
						Costo	€200 000 000	€0	€1 800 000 000	€0	€0	€2 000 000 000					
						6.1.1.3.2 Inspección profesional externa del Teatro	10%	0	90%	0	0	100%	Se reciba un diseño u obra de mala calidad			Área Social e Inspección profesional externa	
			Amortización e intereses préstamo	0	6.1.1.3.3 Pagar la amortización e intereses del préstamo del Teatro	0	0	0	1	1	2	Pago de la deuda se dificulte.	Financiero Administrativo				
						Costo	€0	€0	€0	€210 500 000	€210 500 000	€421 000 000					
Total Inversión Área de Desarrollo Social y Económica						€285 800 000	€568 200 000	€1 869 000 000	€225 500 000	€225 500 000	€3 174 000 000						
TOTAL PDEMB 2025-2029											€14 939 231 206						

3.1.10.1 Descripción de Elementos del Plan de Acción Estratégico.

La finalidad de la Matriz de Formulación Estratégica, es reflejar la programación institucional quinquenal de objetivos y metas y su vinculación con la estimación de recursos presupuestarios. En forma más amplia, con dicha Matriz se logra vincular el PDEMB con el diagnóstico realizado; con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2023-2032, con el Plan Anual Operativo de cada año del quinquenio; con el Plan de Gobierno de la Alcaldía 2024-2028 y con el Presupuesto.

Como se aprecia, la Matriz de Formulación del PDEMB 2025-2029 contiene columnas para los siguientes elementos:

- El **Área Estratégica**. Como se indicó antes, son seis las áreas utilizadas en la estructura del Plan, en las que se colocarán los objetivos y metas respectivos.
- El **Objetivo Estratégico**. Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización. Los objetivos responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar? Los Estratégicos son objetivos de mediano plazo que permiten cumplir con la misión y concretar la visión de la organización. En el Plan de Desarrollo Estratégico se define un Objetivo Estratégico por cada Área Estratégica. Los **Objetivos Estratégicos** tienen un grado mayor de generalidad, por lo que también se les conoce como **Objetivos Generales**. Reflejan los **Efectos** o cambios esperados en las personas o en la comunidad debidos a la intervención o Plan.
- **Vinculación con los ODS**. En el año 2016 Costa Rica suscribió la Agenda 2030, en que los países se comprometieron a lograr 17 Objetivos que lleven al Desarrollo Sostenible, el cual se basa en hacer un uso racional e inclusivo de los recursos actuales, para garantizar el disfrute de las generaciones futuras. Belén decidió incorporarse a la Red de Cantones Promotores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo que debe identificar en sus planes e informes, el aporte que hace a dichos Objetivos.

Figura 11 -Objetivos de Desarrollo Sostenible.



- **Objetivos Específicos.** Son fines o propósitos más concretos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Proyectos y sus productos.** De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), se define un proyecto como un esfuerzo temporal que se realiza para alcanzar un Producto (Bien o Servicio). Los objetivos específicos se asocian con proyectos, cuyo fin último es entregar un producto o servicio.
- **Indicadores.** Un indicador es una medida que ofrece información acerca del cumplimiento que se tiene de un objetivo o meta.
- **Línea base.** Es el dato inicial del indicador, que se toma como referencia para establecer los valores futuros a alcanzar. Puede ser de un último período o anotarse como cifra acumulada.
- **La Meta del Año Inicial y del Quinquenio.** Una meta es la cuantificación de un objetivo específico. Se compone de un elemento físico (cantidad de meta física del producto), ejemplo: cantidad de toneladas de desechos recuperados y valorizados) y un elemento financiero (meta financiera), o sea, el costo de lograr la cantidad física. En la Matriz de Formulación Estratégica, se describe la cantidad física total a lograr en el quinquenio. El costo de la meta del quinquenio se ve al final de los 5 años.
- **Riesgos.** Un riesgo es cualquier evento que, de materializarse, pondría en peligro el logro del objetivo o meta.
- **Responsable y Beneficiarios.** La Matriz tiene columnas para indicar los responsables y beneficiarios de los proyectos.
- **Efectos e impactos.** Se anotan en esta columna los cambios sociales que se logran en el mediano plazo (Efectos) y los que se obtienen en el largo plazo (Impactos).

3.1.11 El Presupuesto Plurianual y el Marco Fiscal.

Un aspecto a destacar es, que con la elaboración del Presupuesto de Inversión 2025-2029 que se hizo para este Plan de Desarrollo Estratégico, se facilita bastante el trabajo de elaboración del Presupuesto Plurianual que pide la Contraloría General de la República, con los Presupuestos Ordinarios y el PAO de cada año. En cada año, el Presupuesto de Inversión y la Matriz de Formulación del PDEMB 2025-2029, contienen los proyectos que alimentarán el Presupuesto Plurianual del año respectivo, teniendo el cuidado de que algunos de ellos forman parte del gasto corriente y otros constituyen inversión.

Al respecto disponen las Normas de Presupuesto Público:

***2.2.5 Visión plurianual en el presupuesto institucional.** El presupuesto institucional, de conformidad con el principio de anualidad, únicamente debe incluir los ingresos y gastos que se produzcan durante el año de su vigencia, no obstante éstos deben estar acordes con proyecciones plurianuales de la gestión financiera que realice la institución, en procura de la sostenibilidad y la continuidad de los servicios y bienes que presta, así como del valor público que la*

institución debe aportar a la sociedad. Lo anterior con la finalidad de vincular el aporte anual de la ejecución del presupuesto, al logro de los resultados definidos en la planificación de mediano y largo plazo y la estabilidad financiera institucional. Para lo anterior, las instituciones deben establecer los mecanismos e instrumentos necesarios que permitan realizar las proyecciones de las fuentes de financiamiento y de los gastos relacionados con el logro de esos resultados, para un periodo que cubra al menos los tres años siguientes al ejercicio del presupuesto que se formula. La Contraloría General podrá solicitar la presentación de dichas proyecciones en el momento y condiciones que lo requiera para el ejercicio de sus competencias.

Para la presupuestación y en los Planes Anuales Operativos (PAO), en los últimos años la Contraloría General de la República viene exigiendo la presentación de un presupuesto plurianual que se extiende tres años más allá del ejercicio presupuestario a realizar. Con ese fin emitió la “Guía Orientadora Presupuestación Plurianual” (GOPP) (Contraloría General de la República).

En el período quinquenal del Plan, se hace necesario considerar algunas metas fiscales, relacionadas con los ingresos y gastos del presupuesto plurianual, lo cual permite delinear un marco de mediano plazo del presupuesto municipal.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) señala al respecto lo siguiente:

De acuerdo a Blondal (2003): “ los marcos de mediano plazo del presupuesto forman la base para alcanzar consolidación fiscal. Ellos necesitan establecer claramente objetivos fiscales de mediano plazo de los gobiernos, en términos de metas de “alto nivel” tales como nivel de ingresos agregados, o de gastos, o superávit o déficit o deuda. Estos marcos deben operacionalizar esos objetivos de alto nivel a través del establecimiento de rígidas restricciones presupuestarias para los ministerios individuales y programas durante un número de años. Estos marcos logran dar estabilidad y credibilidad a los objetivos fiscales de los gobiernos.”

En el caso de la formulación del PDEMB 2025-2029, como ya se indicó anteriormente, fue necesario hacer estimaciones de los ingresos más importantes y estimaciones de superávit que ayudarán a financiar el Plan, lo cual representa un compromiso importante de la Municipalidad de Belén con un manejo apropiado de sus finanzas en el quinquenio.

Señala la Contraloría en la Guía Plurianual, el artículo 176 de la Constitución Política establece que la gestión pública se conducirá de forma sostenible, transparente y responsable, la cual se basará en un marco de presupuestación plurianual, en procura de la continuidad de los servicios que presta.

Para la obtención de la sostenibilidad, la planificación y el marco de presupuestación plurianual son básicos, pues permiten proyectar los recursos en un período mayor al año. El presupuesto plurianual responde a políticas, conocimientos técnicos y pronósticos sobre el comportamiento de algunas variables claves de la macroeconomía, razón por la cual se debe analizar el Marco Fiscal para el mediano plazo que elabora el Ministerio de Hacienda.

El Banco Interamericano, citado por CEPAL (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2012), menciona sobre los Marcos Fiscales:

De acuerdo BID (2007) “los Marcos Fiscales de Mediano Plazo (MMP) son herramientas institucionales orientadas a extender el horizonte de elaboración de la política fiscal más allá del calendario presupuestario anual. La piedra basal de los MMP es la elaboración de proyecciones acerca del escenario macroeconómico. Por medio de la formulación de metas e instrumentos, los MMP buscan aumentar la transparencia de la política fiscal e incrementar la previsibilidad de los flujos financieros de forma tal que las autoridades fiscales cuenten con una mejor herramienta de planeación del financiamiento de las políticas públicas. El conocimiento acerca del flujo de recursos disponibles permite, a su vez, establecer un nivel de gasto compatible con el nivel de endeudamiento”.

En la GOPP de la Contraloría General de la República, se establecen entre otros los siguientes lineamientos y orientaciones:

Planificación de mediano y largo plazo.

Políticas, prioridades y planificación estratégica: El marco de presupuestación plurianual debe estar alineado con la planificación estratégica y sus objetivos a largo plazo. Debe reflejar las prioridades y políticas establecidas para orientar la asignación de recursos. Implica identificar los proyectos e iniciativas estratégicas que se llevarán a cabo durante el período plurianual y asignar los recursos necesarios para su implementación. Es fundamental realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y demandas de los ciudadanos, que la institución debe satisfacer según su quehacer institucional. Esto implica identificar las áreas prioritarias que requieren financiamiento, así como las inversiones necesarias para mejorar los servicios y satisfacer las demandas de la población.

Marco fiscal y legal.

Evaluar el marco fiscal y legal es esencial para garantizar que la información plurianual cumpla con las regulaciones y restricciones financieras. Esto incluye considerar los límites de endeudamiento, las restricciones fiscales y las normas presupuestarias establecidas.

Perspectiva de mediano y largo plazo,

Un marco plurianual debe tener una visión a mediano y largo plazo que vaya más allá del ciclo presupuestario anual. Esto implica proyectar los ingresos y gastos institucionales a varios años, generalmente de tres a cinco años o incluso más.

Evaluación de riesgos.

Es importante evaluar los riesgos y las incertidumbres que podrían afectar los ingresos y gastos futuros, así como el cumplimiento de los compromisos y metas planificadas. Esto puede incluir cambios en las condiciones económicas, fluctuaciones en los precios de los insumos, eventos imprevistos y cambios en las políticas fiscales.

Proyección de ingresos, gastos y supuestos técnicos.

Estabilidad económica y proyecciones macroeconómicas: Evaluar la estabilidad económica y las proyecciones macroeconómicas, es fundamental para realizar una presupuestación precisa. Esto implica analizar el crecimiento económico, la inflación, tipo de cambio, las tasas de interés y otros indicadores relevantes para proyectar los ingresos y los gastos del sector público. Las proyecciones macroeconómicas, según la naturaleza de la institución, deben ser consideradas al establecer las estimaciones plurianuales. Estas proyecciones influyen en los ingresos y gastos institucionales, así como en la capacidad para financiar proyectos y programas.

Sostenibilidad financiera: Garantizar la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo es un aspecto crítico. Esto implica evaluar los ingresos disponibles, los gastos previstos y las obligaciones financieras a mediano y largo plazo, para asegurar que el presupuesto sea viable y no genere desequilibrios fiscales.

Al realizar la visión plurianual considerando la planificación de mediano y largo plazo en el sector público, una institución debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las políticas y prioridades establecidas a nivel país para el mediano y largo plazo? Se deben considerar las políticas y prioridades establecidas por el Sector Público a nivel de objetivos de desarrollo sostenible, sectorial, municipal, regional o las emitidas por las autoridades competentes para el período plurianual. Esto puede incluir agendas de desarrollo, estrategias sectoriales o programas nacionales.
- ¿Cuáles son los alcances y limitaciones que se establecen en el Marco Fiscal de Mediano Plazo en cuanto a las metas fiscales de los próximos años para el Sector Público no Financiero? Considerar los alcances y limitaciones que se establecen en el Marco Fiscal de Mediano Plazo, en cuanto a las metas fiscales de los próximos años para el Sector Público no Financiero. Esto puede incluir aspectos como límites de crecimiento tanto en los ingresos como en los gastos.
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la institución a mediano y largo plazo? Identificar los objetivos y metas que la institución busca alcanzar en el mediano y largo plazo. Esto puede incluir aspectos como el desarrollo económico, la reducción de la pobreza, la mejora de los servicios públicos, entre otros.
- ¿Cuáles son las necesidades y demandas de la población? Considerar mecanismos para obtener las opiniones y/o sugerencias de la población y los usuarios en relación con las necesidades y demandas.
- **¿Cuáles son los programas y proyectos estratégicos que se requieren para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo?** Identificar los programas y proyectos prioritarios que contribuirán a la consecución de los objetivos establecidos. Evaluar su viabilidad, impacto, costos y plazos de implementación.
- ¿Cómo se asegurará la sostenibilidad financiera a largo plazo? Evaluar la sostenibilidad financiera a largo plazo y las medidas necesarias para garantizarla. ¿Cómo se administrarán las obligaciones financieras y los riesgos futuros?
- ¿Cuál es la capacidad institucional necesaria para implementar la planificación a mediano y largo plazo? Evaluar la capacidad actual y futura de la institución para llevar a cabo la planificación a largo plazo. Esto incluye la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros, así como la capacidad de gestión y seguimiento.

En el análisis de riesgos se evalúan los riesgos políticos y regulatorios; los financieros, los de ejecución de proyectos; los de las fuentes de financiamiento, los riesgos operativos, de gestión interna y corrupción.

3.1.11.1 El Marco Fiscal de Mediano Plazo 2023-2028.

En el Marco Fiscal 2023-2028, Hacienda señala (Ministerio de Hacienda, 2023), que hoy las finanzas públicas del Gobierno gozan de una mejor salud, basta ver que a junio 2023 el balance primario del Gobierno Central fue de 1,4 del PIB. Por su parte, la deuda del Gobierno Central pasó de 63,8% del PIB en diciembre del 2022 a 61,1% del PIB al cierre del primer semestre del 2023, lo que ha significado una mejora de 2,6 p.p. del PIB. Empero aún hay oportunidades de mejora.

El Marco Fiscal de mediano plazo elaborado por el Ministerio de Hacienda, se basa en tres pilares fundamentales: el aumento de los ingresos, la contención de gasto y financiamiento de largo plazo. Es vital que la contención y mayor eficiencia del gasto sean una prioridad para todas las instituciones cobijadas bajo el Presupuesto de la República, para esto, la regla fiscal seguirá siendo el instrumento clave en el proceso de consolidación fiscal. Como un segundo elemento, es necesario mejorar la gestión y recaudación de impuestos, además de promover los cambios normativos necesarios que hagan al sistema tributario costarricense más justo y progresivo. Finalmente, el tercer pilar, se relaciona con el correcto financiamiento, manejo y administración de la deuda pública, a fin de optimizar las condiciones de financiamiento a las cuales el país accede ésta.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima un crecimiento económico mundial de 3,0% para 2023 y 2024. A nivel inflacionario, la cifra global ha disminuido gracias al dinamismo en el precio de energía y los salarios, alta ocupación, y la depreciación de las monedas con respecto al dólar de varias economías.

Las finanzas públicas de Costa Rica mostraron un desempeño extraordinario al primer semestre de 2023. Esto se observa en la mejora del balance primario, el cual alcanzó 1,4% del PIB, mientras que el déficit financiero llegó a 0,9% del PIB. Esto permitió que el Gobierno Central disminuyera sus necesidades de financiamiento, permitiendo que la razón deuda a PIB disminuyera en 2,6 p.p. respecto al cierre del 2022 llegando a 61,1%. De igual manera, la gestión de pasivos logró reducir el monto del vencimiento de los títulos del 2023 en ₡457.292.66 millones. En conjunto, estos elementos han permitido que la percepción de riesgo disminuya respecto a sus principales pares, a julio del 2023, el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI) de Costa Rica fue 272, reduciendo 55 puntos base (p.b.) en relación con el último dato de 2022.

Con los tres pilares de política fiscal planteados, ingresos, gastos y deuda, se pretende lograr la sostenibilidad fiscal en el mediano plazo.

Bajo las condiciones macroeconómicas actuales y proyectadas por el Banco Central de Costa Rica, **se esperaría una tasa de crecimiento promedio anual de los ingresos tributarios de 7,2% entre**

2023 y 2028. La carga tributaria pasaría de 14,3% a 14,4% del PIB en el mismo periodo, impulsado principalmente por el impuesto a los ingresos y utilidades, y el impuesto al valor agregado.

Por otro lado, la proyección del gasto muestra una tendencia a la baja como porcentaje del PIB. El gasto total pasaría de 19,3% del PIB en 2023 a 16,6% en 2028, gracias a la aplicación de la regla fiscal.

Respecto de la regla fiscal hay que señalar que, aunque no se aplica en el régimen municipal, es importante que Municipalidades como la de Belén, apliquen algo similar mediante políticas o lineamientos anuales para la contención del gasto, sobre todo, del menos prioritario.

Las necesidades de financiamiento del Gobierno también mostrarían una tendencia a la baja. Al desagregar la deuda por su fuente de financiamiento, para 2023 el componente interno representaría 76,4% del total de las necesidades, por otro lado, 54,3% el componente externo, donde el “exceso” de financiamiento constituiría una reserva de liquidez (2,9% del PIB), con el objetivo de contribuir a las obligaciones del gobierno en 2024. Se espera que, para 2025, la deuda del Gobierno Central alcance niveles menores a 60% del PIB, acciones de reactivación económica y sostenibilidad fiscal permitirían que la relación deuda respecto al PIB represente alrededor del 50,2%.

Capítulo IV –Divulgación, Seguimiento y Evaluación.

4.1 La Estrategia de Divulgación del PDEMB.

El éxito de cualquier estrategia no sólo está en su elaboración, sino también en su divulgación. Así como es importante que las personas que tendrán la tarea de ejecutar la estrategia participen en su elaboración, también es clave que cuando se apruebe, se les dé a conocer la versión definitiva. También es clave que se les indique, que deben establecer los mecanismos necesarios de ejecución, seguimiento y evaluación para asegurar el cumplimiento de lo planeado.

A lo externo de la Municipalidad también se requiere que las organizaciones, instituciones, empresas y los habitantes en general, estén enterados de cuál es la hoja de ruta quinquenal que se establece en el PDEMB 2025-2029.

En la estrategia de divulgación se deben utilizar todos los medios posibles, desde la intranet, el sitio web, periódicos locales, redes sociales y cualquier otra forma que se considere adecuada para informar al mayor número de personas.

Al respecto, la unidad de Comunicación de la Municipalidad de Belén, juega un rol preponderante en dar a conocer a todas las partes interesadas, no solo el documento del Plan que se encuentre en

el sitio web, sino también de utilizar formas creativas y resumidas, de exponer mediante infogramas y extractos, la estrategia elaborada.

4.2 Seguimiento y Evaluación del PDEMB.

De igual forma, se debe hacer con el seguimiento y la evaluación de presente Plan de Desarrollo Estratégico. La Planificación es un Ciclo que inicia con la Formulación, continúa con la Ejecución y luego viene el Seguimiento y la Evaluación, para asegurar que se están cumpliendo los objetivos y metas según se planearon. De lo contrario, se deben tomar las medidas correctivas que sean necesarias. Para esto se deben establecer los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de los proyectos. De gran ayuda resulta orientarse por medio de los indicadores que midan los resultados más relevantes a alcanzar durante el quinquenio del Plan. En el proceso de seguimiento y evaluación es fundamental el proyecto de mejora y automatización del sistema de evaluación de la planificación que se incluye como proyecto en este plan.

La Contraloría General de la República tiene establecidos periodos semestrales de evaluación de los Planes Anuales Operativos, con los cuales se iría evaluando paulatinamente el PDEMB en el año relacionado entre ambos planes.

Bibliografía.

- Armijo Marianela. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
<https://repositorio.cepal.org/items/54c52c25-4b36-4578-8b2a-ab63105f0638>.
- Asamblea Legislativa. (1994). *Ley 7428, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República*. San José:
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=21629&nValor3=0&strTipM=TC.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1968). *Ley de Planificación Urbana, 4240*. San José.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1998). *Código Municipal, Ley 7794*. San José.:
https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2010). *Ley 8801, Ley General de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades*. San José.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2010). *Ley Especial para la Transferencia de Competencias: Atención Plena y Exclusiva de la Red Vial Cantonal*. San José:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80581.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1949). *Constitución Política de Costa Rica*. San José.
- Auditoría Interna de la Municipalidad de Belén. (2023). *Informe AI-13-2023 Estudio sobre el Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2020-2024*. Belén.
- Banco Central de Costa Rica. (2023). *PIB Cantonal para Costa Rica*. San José:
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMDU2ZDNiMjgtNGQ1YS00NjBhLWJlODktY2E4NTkyMjYyZG0iwiwidCI6IjYxOGQwYTQ1LTlTYTYtNDYxOC05ZjgwLTNmNzBhNDM1ZWU1MiJ9>.
- Banco Central de Costa Rica y Ministerio de Cultura y Juventud. (2024). *Cuenta Satélite de Cultura*. San José: <https://www.bccr.fi.cr/indicadores-economicos/cuenta-sat%C3%A9lite-de-cultura>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Centro Latinoamericano de Banco Interamericano de Desarrollo. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados para el Sector Público*.
<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>.
- Biomatec. (2022). *Plan de Acción Climática Belén 2022-2030*. Belén.
- Caja Costarricense del Seguro Social. (2022). *Análisis de Situación Integral de Salud de Costa Rica*. San José.
- Centro de Psicología y Desarrollo Humano. (2022). *Política de Desarrollo Social del Cantón de Belén 2022-2032*. Belén.

- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2012). *Marcos fiscales y presupuestarios de mediano plazo: Recomendaciones para el caso de Paraguay*.
<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/0d93aca0-f52e-4a8d-92f1-905700529921>.
- Consejo para la Promoción de la Competitividad. (2022). *Índice de Competitividad Nacional por Cantones*. San José: <https://ecodatos.fce.ucr.ac.cr/s/ZB9BBdz5FsTnBs7>.
- Contraloría General de la República. (2009). *Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE)*. San José:
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/pp/r-sc-1-2009.pdf>.
- Contraloría General de la República. (2012). *Normas Técnicas sobre Presupuesto Público (N-1-2012-DC-DFOE)*. San José: <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/prespub.html>.
- Contraloría General de la República. (2023). *Índice de Gestión de Servicios Municipales*. San José:
<https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/22b4eb75-9d53-49e7-bcbf-89349c2beb5b/page/38UQC>.
- Contraloría General de la República. (2024). *Sistema de Información de presupuestos públicos*. San José:
<https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=150220:1:.....>.
- Contraloría General de la República. (s.f.). *Guía Orientadora Información Plurianual*.
<https://drive.google.com/file/d/1XjmGxFroVFSM6UrYReFAZFG8phVWw4xN/view>.
- David, M. B. (s.f.). *Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público. Un Enfoque Participativo*.
https://www.google.com/search?q=david+medianero+burga+gu%C3%ADa+metodologica&oq=david+medianero+burga+gu%C3%ADa+metodologica&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAlQIRigAdIBCjIzNDk4ajBqMTWoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#vhid=o2y7e3gDX8c-0M&vssid.
- EPYPSA. (2010). *Plan Maestro de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable de Belén Heredia*. Belén.
- Factor Humano Formación. (2024). *¿Qué es un proyecto en el mundo PMI?*
<https://factorhumanoformacion.com/proyecto-en-el-mundo-pmi/>.
- Gensler y Centro para la Sostenibilidad Urbana. (s.f.). *Plan Empresarial de Movilidad Sostenible (PEMS)*. Belén: <https://movilidadesosteniblebelen.org/de-que-se-trata-el-plan-de-movilidad-sostenible-que-impulsan-en-costa-rica/>.
- George, M. (1996). *Planeación a Largo Plazo*. Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- George, M. (1996). *Planeación Táctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Gobierno de Costa Rica. (2019). *Plan Nacional de Descarbonización, 2018-2050*. San José:
<https://cambioclimatico.go.cr/plan-nacional-de-descarbonizacion/>.
- Goodstein Leonard et al. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- INDECA. (2022). *Informe de Zonificación de Fragilidad Ambiental del Cantón de Belén*.

- Instituto Geográfico Nacional. (2021). *División Territorial Administrativa*, . San José:
<https://files.sniter.go.cr/boletines/DTA-TABLA%20POR%20PROVINCIA-CANT%C3%93N-DISTRITO%202022.pdf>.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Vega Alejandra. (2012). *Marcos Fiscales y Presupuestarios de Mediano Plazo: Recomendaciones para el caso del Paraguay*.
<https://repositorio.cepal.org/items/0d93aca0-f52e-4a8d-92f1-905700529921>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Censo 2011*. San José.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Encuesta Nacional sobre Discapacidad*. San José:
<https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-sobre-discapacidad>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Encuesta Continua de Empleo. (Trimestre Octubre – Noviembre -Diciembre, 2023)*. San José: <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-continua-empleo?page=11>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022 (a)). *Censo 2022*. San José.
- Marketing Empresarial Integrado G & B S.A. (2023). *Encuesta de Opinión 2023*. Belén.
- Martirene Roberto. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). . (2007). *Manual de Presupuesto Plurianual*. En línea:
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5497/S0701969_es.pdf.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2021). *Estado de Situación Pyme en Costa Rica 2021*. San José: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2023). *Guía de Fomento al Emprendimiento para Gobiernos Locales*. San José:
<https://www.meic.go.cr/documentos/08k2mt84w/GFomEmprenGobLoc270423.pdf>.
- Ministerio de Educación Pública. (2022). *Indicadores Educativos Cantonales, para Educación Preescolar, I y II Ciclos, Colegios Académicos y Técnicos, 2017 y 2021*. San José:
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/2024-05/indicadoreseducativos-canton-2017-2021.pdf>.
- Ministerio de Hacienda. (2023). *Marco Fiscal de Mediano Plazo, 2023-2028*. San José:
<https://www.hacienda.go.cr/docs/MarcoFiscal2023-202830.03.2023firmado.pdf>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016 (b)). *Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de Costa Rica*. San José:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/qga1rkLiQTGLxHPcfq7Uxw>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). *Manual de Planificación con Enfoque para Resultados en el Desarrollo. Marco Teórico y Práctico*. San José:
https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Tc1cuf30TOWL8_jBSxdI8Q.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Guía de Indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración*. San José:
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/Iny9wiulTiy3QZdWrvq0ew>.

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. San José.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). *Cantones de Costa Rica a la Luz de Indicadores Sociodemográficos*. San José: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/MCQ-6muCQFCEDASex00GLw>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). *Índice de Bienestar de la Niñez y Adolescencia*. San José: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/S3jxEyrSduJKnNVFpZA3A>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). *Índice de Envejecimiento Cantonal, 2015, 2020*. San José: <https://biblioteca.mideplan.go.cr>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2023). *Índice de Desarrollo Social*. San José: www.mideplan.go.cr.
- Mintzberg Henry et al. (2007). *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Municipalidad de Belén. (1997). *Plan Regulador*. Belén.
- Municipalidad de Belén. (2017). *Plan Quinquenal de Desarrollo y Mantenimiento Vial del cantón de Belén 2017-2021*. Belén.
- Municipalidad de Belén. (2024). *Plan Presupuesto Ordinario*. Belén.
- Municipalidad de Belén. (s.f.). *Informes de labores, años 2020, 2021, 2022*. Belén: <https://www.belen.go.cr/documents/20181/88667/Informe+de+Labores+2022/9bb8a0b7-d845-435a-8272-79c7a2a67acb>.
- Municipalidad de Belén. (Marzo 2022). *Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos del cantón de Belén 2020-2026*. Belén.
- Municipalidad de Belén. (s.f.). *Política Ambiental*. Belén.
- Municipalidad de Belén. (2020.). *Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2020-2024*. Belén.
- Municipalidad de Belén. (2023). *Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2023-2032*. Belén.
- ONU - Habitat. (2014). *Planeamiento Urbano para Autoridades Locales*. Nairobi, Kenia: https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Urban%20Planning%20for%20City%20Leaders_Spanish.pdf.
- Procuraduría General de la República. (25 de junio 2003). *Dictamen 193*. San José: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=11912&strTipM=T.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal en Costa Rica*. San José: En línea: <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal>.
- Reddin, B. (1994). *La Organización Orientada al Resultado*. Barcelona: Paidós.

Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia. (14 de julio de 1999). *Sentencia 5445-99*. San José:
En línea: <https://vlex.co.cr/vid/498275182>.

Social Progress Imperative. - Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).
(2024.). *Índice de Progreso Social*. Alajuela: <https://www.socialprogress.org/index/global/>.

Strategos. (2023). *Informe Análisis Riesgos Estratégicos*. Belén.

Transvial. (2009). *Diagnóstico de la Red Vial y Medidas de Mitigación para el sector de La Ribera de Belén*. Belén:
<https://www.belen.go.cr/documents/20181/75279/Informe+T%C3%A9cnico+La+Ribera+de+Bel%C3%A9n.pdf/4d7ec02e-aa8e-4ebb-9417-1990399eb165>.

Transvial. (2014). *Diagnóstico y propuestas viales para el cantón de Belén*.
<https://www.belen.go.cr/documents/20181/75279/Resumen+Ejecutivo.pdf/ffbda0de-d670-4dfd-a9c3-624b510c588f>.

Unidad de Planificación Institucional. (s.f.). *Informes de Evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Municipal de Belén 2020, 2021, 2022*. Belén.

Unidad de Planificación Institucional. (s.f.). *Informes de Evaluación del PAO Presupuesto. Años 2020, 2021, 2022*. Belén.

Universidad Estatal a Distancia. (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local N° 2*. San José: EUNED: PNUD: MIDEPLAN.

Universidad Estatal a Distancia. Agustín Jiménez Araya. (s.f.). *Guía para Elaborar el Plan de Desarrollo Municipal*. Montes de Oca.

Universidad Nacional. (s.f.). *Programa para mejorar la Calidad del Aire en el Cantón de Belén 2012-2017*. Belén.

Zeneida, C. F. (2024). *Programa de Gobierno 2024-2028*. Belén.

ANEXO N° 1 -MATRIZ DE VALOR PÚBLICO DE BELÉN

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
Concejo Municipal	-Acuerdos. -Políticas públicas aprobadas.	-Cantidad de acuerdos emitidos. -Políticas públicas emitidas, ejecutadas y evaluadas.	Gobernanza del desarrollo cantonal.	Vecinos del cantón, funcionarios municipales, organizaciones e instituciones.	Satisfacción de intereses y necesidades del cantón.	-Decisiones erróneas. -Prevalencia de otros intereses por encima del cantón	-Decisiones de Gobierno Local. -Mejor calidad de vida.
Asesoría al Concejo	Informe de Asesoría	-Cantidad de Informes.	-Decisiones del Concejo bien fundamentadas.	Habitantes del cantón.	-Acuerdos motivados y bien fundamentados	-Se tomen acuerdos en contra de la legalidad o constitucionalidad.	-Acuerdos cumplen con la legalidad y constitucionalidad.
Secretaría del Concejo	-Acuerdo Certificado	-Cantidad de acuerdos certificados anualmente. -Cantidad de actas elaboradas y foliadas.	-Confianza en la veracidad de la información certificada. -Documentación de las decisiones del Concejo Municipal.	-Habitantes del cantón, Contraloría General de la República, Auditoría Interna, organizaciones públicas y privadas.	-Información fiel sobre las decisiones del Concejo Municipal.	-Atrasos en la confección de las actas. -Errores en el tipo de acuerdo tomado u otros.	-Confianza en la información que emana del Concejo y Secretaría.
Concejo /Alcalde /Titulares Subordinados	-Control Interno	-Grado de Madurez del Sistema de Control Interno. -Sistema de control interno establecido y monitoreado. -Marco orientador aprobado y actualizado. -Reglamento de Control Interno aprobado. -Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI) aplicado y mejorado. -Autoevaluación del Control Interno aplicada y mejorada. -Participación activa del personal en el control interno. -Confiabilidad de los sistemas de información manuales y digitales. -Grado de logro de las metas. -Costo al que se alcanzan las metas. -Aplicación de normas específicas de leyes, reglamentos, contratos.	-Protección de patrimonio.	Habitantes del cantón, Contraloría General de la República, Auditoría Interna	-Conservación del patrimonio municipal. -Rendición de cuentas.	-Mal uso de recursos y del patrimonio.	-Activos municipales protegidos.
			-Protección de la información.	Habitantes del cantón, Contraloría General de la República, Auditoría Interna	-Informarse de forma precisa y veraz.	-Pérdida de información. -Información imprecisa e insuficiente.	-Población desinformada.
			-Eficacia y eficiencia.	Habitantes del cantón, Contraloría General de la República, Auditoría Interna	Logro de objetivos a un costo aceptable.	Ineficacia e ineficiencia	-Más y mejores servicios a un menor costo.
			-Cumplimiento del ordenamiento jurídico.	Habitantes del cantón, Contraloría General de la República, Auditoría Interna, Defensoría de los Habitantes.	Cumplimiento legal	Violaciones legales o constitucionales.	-Demandas judiciales.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
Auditoría Interna	Gestión	-Plan Estratégico de Auditoría Basado en Riesgos. -Plan Anual de Trabajo. -Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna actualizado. -Programa de Auditoría Basado en Riesgos. -Universo Auditable -Matriz de riesgos	-Gestión de Control Interno a nivel institucional. -Cumplimiento de objetivos y proyectos de interés comunal	-Habitantes del cantón. -Concejo Municipal, Alcaldesa.	Ejecución oportuna de proyectos con el uso eficiente, eficaz y de economía de los recursos públicos.	-Materialización de riesgos. -Uso ineficiente de los recursos públicos.	-Satisfacción de los ciudadanos por los servicios recibidos de la Municipalidad de Belén. -Conservada la infraestructura pública.
	Auditorías	-Cantidad de auditorías realizadas por tipo (financiero, operativo y estudios especiales) -Cantidad de recomendaciones y disposiciones emitidas. -Cantidad de recomendaciones y disposiciones cumplidas.	-Recomendaciones y disposiciones al Concejo Municipal y a la Administración. -Evaluación sobre el avance o madurez del sistema de control interno aplicado por la Administración.	-Contraloría General de la República. -Ministerio Público (Fiscalía) -Comisiones del -Concejo Municipal de Belén	-Uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, por parte de la Municipalidad de Belén.	-Pérdida, robo, mal uso de los recursos y activos municipales.	-Uso eficaz y eficiente de los recursos públicos municipales. -Menos actos de corrupción. -Menos pérdida de activos.
	Servicios Preventivos	-Advertencias emitidas. -Asesorías emitidas	-Actuación preventiva para evitar materialización de eventuales riesgos. -Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca y los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones. -Asesorar a la administración en los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Emitir criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones.	-Direcciones y unidades operativas y administrativas de la Municipalidad de Belén -Comité Cantonal de Deportes y recreación de Belén -Denunciantes. -Secretaría del Concejo. -Contabilidad Municipal.	-Prevención que evite se materialicen los riesgos	-Materialización de riesgos por no atender advertencias o asesorías	-Se atienden casos en forma preventiva. -Mitigación oportuna de los posibles riesgos y las consecuencias en la calidad de los servicios brindados por la Municipalidad de Belén

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
	Seguimiento a disposiciones y recomendaciones	-Seguimiento a disposiciones y recomendaciones de la Contraloría General de la República. -Seguimiento a disposiciones y recomendaciones del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. -Seguimiento a disposiciones y recomendaciones de Auditorías Externas. -Seguimiento a disposiciones y recomendaciones de la Auditoría Interna.	-Vigilancia de la actuación de la Administración en la aplicación de medidas correctivas.		Se atiendan las recomendaciones de órganos de control.	-Desatención de la Administración a las advertencias, disposiciones.	Atención oportuna de los aspectos de mejora identificados por la Auditoría Interna.
	Servicios de Investigación.	-Cantidad de denuncias atendidas en el año. -Cantidad de presuntos hechos Irregulares.	-Atención al control ejercido por los habitantes		-Resolución de casos denunciados y presuntos hechos irregulares	-Daño mayor por falta de actuación.	Rendición de cuentas de los funcionarios públicos -Confianza de los ciudadanos en la transparencia institucional
	Legalización de libros	-Cantidad de libros autorizados (apertura y cierre).	-Control de legalidad de la documentación		-Apertura y autorización de libros contables y de actas.	-Libros sin apertura o no foliados.	-Información disponibles es veraz y precisa.
Alcaldía Municipal, personas Directoras y Coordinadoras	-Acuerdos del Concejo Municipal ejecutados.	-Cantidad de acuerdos ejecutados. -Cantidad de acuerdos pendientes.	-Efectividad de la gobernanza local.	Habitantes del cantón, Concejo Municipal, entes de control.	-Buena marcha del Gobierno Local.	-Falta de ejecución de acuerdos eviten el avance municipal y produzcan pérdidas.	-Efectividad de las decisiones del Gobierno Local.
	-Visión orientadora de largo, mediano y corto plazo.	-Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local aprobado. -Plan de Desarrollo Estratégico Municipal aprobado. -Planes Anuales Operativos aprobados. -Plan de Gobierno Alcalde (sa). -Planes municipales vinculados a planes nacionales, regionales y globales.	-Previsión de la mejora futura necesaria, para superar la situación actual.	Habitantes del cantón, Concejo Municipal, Contraloría General de la República.	-Fijación del rumbo ayuda a ejecutar con claridad las acciones.	-Falta de planes e improvisación lleve a decisiones erróneas y proyectos no impacten el desarrollo	-Planes ejecutados generan cambios positivos en las personas.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Planes vinculados con el Presupuesto.					
	-Administración Municipal	-Administración municipal orientada a satisfacer los intereses comunales.	-La prestación de servicios municipales satisface las necesidades comunales.	-Habitantes del cantón, Concejo Municipal, Contraloría General de la República.	-Se satisfagan las necesidades e intereses de los vecinos del cantón.	-Insuficiente satisfacción de necesidades comunales.	-Necesidades comunales están satisfechas.
	Liderazgo orientado a resultados	-Crear una cultura organizacional, valores, creencias y normas. -Orientar a otros sobre la visión, resultados e impactos a lograr. -Comunicar adecuadamente. -Motivar y movilizar la acción de otros para que las cosas se hagan. -Crear capacidad organizacional mediante desarrollo del personal, equipos de trabajo y sistemas.	-Capacidades creadas para brindar beneficios a los usuarios.	-Habitantes del cantón, Municipalidad de Belén.	-Servicios y trámites de calidad.	-Las capacidades municipales sean insuficientes para crear valor público.	-Servicios y trámites municipales recibidos con calidad y oportunidad.
	Trabajo en Equipo	-Capacidad de coordinar con otros el trabajo colaborativo. -Ambiente de confianza que alienta a los miembros a expresar ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. -Se busca el involucramiento y compromiso de los miembros. -Se promueve la creatividad, nuevas ideas y el cambio. -Hay una comunicación clara y honesta. -Los miembros del equipo reconocen su interdependencia y la necesidad de respaldo y apoyo mutuos.	-Capacidades creadas para producir sinergia productiva.	-Habitantes del cantón, Concejo Municipal, Alcalde Municipal, personas funcionarias.	-Trabajo coordinado, integrado y sinérgico.	-No se logre la cohesión del grupo. -Prevalzcan intereses personales en lugar del interés de la comunidad.	-El trabajo conjunto, coordinado y sinérgico, resulta en servicios eficaces y eficientes.
Dependencias que atienden clientes / usuarios.	-Atención personalizada o por un medio de comunicación. -Atención de consulta sobre un trámite.	Capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. -Identificación de las necesidades de los usuarios de los servicios. -Identificación de los puntos de contacto de los usuarios, por cada canal de atención:	-Clientes satisfechos con los servicios recibidos.	Habitantes del cantón, Concejo Municipal, Alcaldía Municipal, dependencias.	-Los habitantes reciban los servicios y el trato adecuados.	-Se desconozcan las verdaderas necesidades de los clientes. -No se satisfagan las necesidades que tienen los clientes.	-Clientes satisfechos con el valor público recibido con los servicios. -Clientes insatisfechos crean

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
	-Servicios finales brindados a la comunidad.	personal, telefónico, virtual, móvil. -Programa de mejora de la experiencia de los habitantes de Belén con los servicios brindados. -Definida la responsabilidad de el o las personas funcionarias, encargadas de la mejora continua en favor de los habitantes. -Cantidad de Informes de seguimiento anual del proyecto institucional de servicio al cliente, presentados al jerarca administrativo. -Elaboración y aprobación de la política de calidad de los servicios municipales. -Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios prestados / total de usuarios atendidos. -Suma de las calificaciones del total de preguntas de la encuesta / Cantidad de preguntas de la encuesta. -Porcentaje de personas usuarias atendidas personalmente en menos de 20 minutos. -Facilidad para obtener respuesta o información en forma telefónica o por el sitio web. -Cantidad de requisitos solicitados para realizar un trámite. -Tiempo promedio de ejecución de trámites. -Calidad de la atención, cortesía del personal. -Autoevaluación de los prestatarios de los servicios sobre su eficacia en la gestión de la satisfacción. -Cobertura: Cantidad de personas atendidas del total de				-Clientes reciban un trato inadecuado. -Se aplique el silencio positivo.	una mala imagen para la Municipalidad. -No se ejerzan las competencias por falta de respuesta.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		personas que requieren el servicio comunitario. -Cantidad de solicitudes de trámite recibidas. -Cantidad de llamadas y consultas presenciales. -Calidad de la atención al realizar un trámite o solicitar información. -Calidad y precisión de la información y base de datos de pago de tributos. -Número de trámites en línea. -Calidad de las obras ejecutadas. -Protocolo de servicio al cliente elaborado. -Cantidad de cursos de servicio al cliente del personal que atiende clientes. -Cantidad de cursos de comunicación del personal que atiende clientes. -Cantidad de clientes por tipo (Empresarial, Institucional, Individual). -Cantidad de sugerencias de mejora de los procesos recibidas de los clientes en encuesta o cuestionario. -Cantidad de mejoras implementadas.					
Contraloría de Servicios		-Número de peticiones y quejas recibidas. -Número de quejas resueltas / total de quejas recibidas. -Cantidad de quejas sin contestar. -Tiempo promedio de respuesta de quejas.	-Protegido el derecho de petición de los habitantes.	-Habitantes, Defensoría de los Habitantes, Concejo, Alcaldía.	-Recibir respuesta a sus peticiones o quejas.	-Desatendido el derecho de petición de los habitantes.	-Pérdida de imagen y confianza en la Municipalidad.
Planificación	Plan de Desarrollo Humano Cantonal.	-Propuestas ciudadanas. -Diagnóstico cantonal de largo plazo. -Marco Estratégico de largo plazo.	Visión de largo plazo.	-Habitantes del cantón. -Concejo Municipal.	-Se haya definido un rumbo para el desarrollo.	-No se ejecute suficientemente el plan porque las propuestas superen en mucho los recursos.	-Los habitantes participan en el desarrollo de su cantón.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Estrategia y plan de acción de largo plazo.		-Alcaldía Municipal. -Contraloría General de la República. -Dependencias municipales.			-Se cuentan con mejores planes de largo, mediano y corto plazo. -Se brinda una gestión administrativa y servicios de calidad.
	Plan de Desarrollo Estratégico Municipal	-Diagnóstico cantonal de mediano plazo. -Marco Estratégico de mediano plazo. -Estrategia y plan de acción de mediano plazo.	Visión de mediano plazo.		-Se haya definido un rumbo estratégico para el desarrollo.	-No se ejecute suficientemente el plan porque las propuestas superen en mucho los recursos.	
	Plan Operativo Anual	-Cantidad de proyectos del plan estratégico incluidos en el PAO. -Gestión administrativa y de servicios de la Municipalidad se incluye en el PAO.	Operativización de los planes de largo y mediano plazo en el Plan Anual Operativo.		Plan de corto plazo se vincule a los de mediano y largo plazo. -Gestión administrativa y de servicios se brinda con calidad.	-No se vinculen los proyectos incluidos en el PAO con el Plan Estratégico y otros planes. -Se desmejore la gestión administrativa ordinaria y los servicios de la Municipalidad	-Proyectos presentados cumplen con todos los requerimientos.
	Asesoría en planificación	-Asesoría en planificación brindadas a las dependencias	-Apoyo técnico a dependencias.		-Cooperación interna municipal.	-Calidad de los planes se vea afectada por desconocimiento de las dependencias.	
	Seguimiento a la ejecución de proyectos, por parte de las dependencias municipales responsables de los proyectos	-Porcentaje ejecutado de cada proyecto. -Cantidad de proyectos con financiamiento establecido.	-Mayor desarrollo por ejecución de proyectos de infraestructura y sociales.		Se identifiquen, prioricen, elijan y ejecuten proyectos claves para el desarrollo.	-Se ejecuten proyectos no claves o de menor prioridad que otros.	-Más proyectos de mayor impacto en el desarrollo son ejecutados.
	Información para rendición de cuentas y de Evaluación de objetivos y metas	-Sistema de Información de Presupuestos Públicos (SIPP). -Informes periódicos de Evaluación de Metas.	Rendición de cuentas	Habitantes del país y del cantón, Contraloría General de la República	Información integra, precisa y clara	-Imprecisión, desintegración o falta de claridad de la información. -Sistema automático de planificación y evaluación, no cumple con los requerimientos.	-Aprobaciones e improbaciones de PAO y Presupuestos. -Medidas correctivas y de mejora. -Más retroalimentación a las dependencias.
	Informes Locales Voluntarios de los ODS	Informes locales voluntarios presentados	Avance en la localización, vinculación y aporte de la gestión a los ODS	Habitantes del país y del cantón, MIDEPLAN, PNUD, IFAM, Comunidad Internacional	Aporte de la Municipalidad y del cantón al cumplimiento de los ODS	-Insuficiente vinculación de los planes con los ODS. -Que no exista el apoyo, de actores del cantón, de la parte	Mejores condiciones de vida para toda la población, principalmente los

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
						política y compromiso por parte de las Áreas y Unidades de la Municipalidad	que están en desventaja social
Asesoría Jurídica	Recursos de amparo	-Cantidad de recursos de amparo contestados a la Sala Constitucional.	-Evitar daño a los derechos fundamentales de las personas. -Defender los intereses y salvaguardar los recursos municipales.	Habitantes, Concejo, Alcaldía, Sala Constitucional.	-Se contesten los recursos y demandas en tiempo y forma.	-Contestación a destiempo produzcan daño. -Se originen pasivos contingentes por sentencias que alteren lo planeado.	-Recursos contestados a tiempo evitan daños a la hacienda municipal. -Se minimizan las condenas a la Municipalidad.
	Demanda contenciosa administrativa	-Cantidad de demandas contestadas. -Cantidad de demandas perdidas. -Monto por demandas perdidas.		Habitantes, Concejo, Alcaldía, Tribunales Contenciosos.			
	Demanda penal			Habitantes, Concejo, Alcaldía, Tribunales Penales			
	Demanda laboral			Habitantes, Concejo, Alcaldía, Tribunales Laborales			
	Asesoría en contratación administrativa	-Cantidad de recursos declarados con lugar. -Cantidad de recursos declarados sin lugar.		Concejo Municipal, Alcaldía, Depto. de Bienes y Servicios, Jurídicos.			-Proyectos y obras se llevan a cabo de forma más expedita.
	Reglamentos	-Cantidad de reglamentos propuestos.	-Regulación interna de competencias y detallada de leyes.	Habitantes, Concejo Municipal, Alcaldía, Jurídicos	Reglamentos sean completos y se apeguen a la legalidad y constitucionalidad.	-Reglamento regule aspectos más allá de su naturaleza o roce la constitucionalidad.	.Mayor claridad en las competencias internas y en la interpretación de las leyes.
Comunicación	Comunicación externa	Publicaciones realizadas en redes sociales	Ofrecer información a los vecinos del cantón sobre servicios y el valor público creado	Habitantes del cantón, personal municipal, organizaciones e instituciones	Estar informados, Transparencia municipal	La comunidad tenga información errónea, incompleta o tergiversada	Pérdida de imagen
		Publicaciones realizadas en Página Web		Habitantes del cantón, Municipalidad	Conocer los proyectos que realiza la Municipalidad y la prestación de los servicios. La institución mide el		Ineficiencia, mala comunicación y pérdida de la imagen

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
					grado de satisfacción y demandas de los usuarios		
		Comunicados de Prensa		Habitantes del cantón, sector empresarial y prensa	Estar informados por la fuente oficial	Vecinos tengan información errónea, incompleta o tergiversada	Ineficiencia, mala comunicación y pérdida de la imagen
		Transmisiones de Sesiones Municipales	Transparencia y rendición de cuentas	Habitantes del cantón, Concejo Municipal y Alcaldía.	Conocer el rumbo y accionar del Concejo Municipal y de la Municipalidad	Comunicación deficiente y algún fallo técnico	Mensaje equivocado, distorsionado o mal comunicado
		Informes de rendición de cuentas	Transparencia y rendición de cuentas	Habitantes del cantón, empresas privadas, ONGS, diferentes credos del cantón	Informarse y evaluar las labores realizadas por la Administración	-Comunicación deficiente. -Información errónea.	Pérdida de imagen y credibilidad.
	Comunicación interna	Publicaciones internas	Personal municipal bien informado por la fuente oficial.	Personal municipal	Usar información municipal o externa para coordinar y prestar un mejor servicio	Descoordinación por información insuficiente o incorrecta., personal desmotivado, correo de brujas	Personas funcionarias desinformadas.
Área Financiera Administrativa	Capacidad Financiera	Capacidad de Gestión Financiera. -Nivel del Índice de Capacidad Financiera año 2022: Intermedio.					
	Presupuesto ordinario	-Nivel ICGF de Presupuesto: Intermedio -Vinculación plan presupuesto anual. -Planificación plurianual. -Vinculación presupuesto plurianual con metas. -Variación del presupuesto (modificaciones) -Revisión interna de liquidación presupuestaria. -Revisión externa de liquidación presupuestaria. -Tipo de opinión de la revisión externa.	-Presupuestación de necesidades	-Habitantes del cantón. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. Contraloría General de la República. -Alcaldía Municipal		-Estimaciones y ejecución de ingresos no permitan financiar necesidades a tiempo. -Estimaciones de gastos no racionales ni vinculadas a metas.	-Controles insuficientes sobre ingresos y gastos originan altos superávit.
Presupuesto	Presupuesto de ingresos.						

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos			
Dirección Financiera	Presupuesto de Gastos. Presupuesto de Inversión.	Gestión financiera de ingresos, gastos e inversión	Ingresos, gastos e inversión, presupuestados y reales	-Contraloría General de la República. -Bancos y entidades financieras como IFAM.	-Información financiera precisa y transparente.	Beneficio obtenido por financiar los servicios brindados y obras construidas por la Municipalidad	Servicios y obras no se reciban con el suficiente beneficio esperado por los habitantes del cantón			
		Control financiero	Informes de control financiero y presupuestario			Sistema de control interno permita controlar el patrimonio contra pérdida o mal uso	Informes precisos. Controles suficientes.			
	-Presupuestos y sus modificaciones	Presupuestos y sus modificaciones, formulados, aprobados, ejecutados, controlados y evaluados. Trámites de ejecución	Presupuestación técnica del financiamiento, gasto e inversión del desarrollo			Irracionalidad, ineficacia e ineficiencia en el uso de recursos	Pérdidas, atrasos			
		Informes mensuales	Rendición de cuentas presupuestaria			Información incorrecta, inexacta o inoportuna	Apreciación equivocada			
	-Informes de ejecución presupuestaria. -Certificaciones presupuestarias	Certificaciones	Disponibilidad presupuestaria antes de realizar un gasto			Errores al emitir certificación	No se pueda cubrir el costo de la licitación			
	-Información contable	-Nivel ICGF Contabilidad año 2022: Básico. -Porcentaje de Implementación de las NICSP. -Cantidad de Estados Financieros emitidos en el año. -Base de registro contable -Estados Financieros Auditados: no. -Tipo de opinión de Estados Financieros Auditados. -Congruencia Estados Financieros - Presupuesto	-Registro contable de operaciones. -Informes contables.			-No se disponga de información contable oportuna. -No se apliquen adecuadamente las NICSP. -No se tenga opinión independiente sobre los estados financieros de si reflejan la verdadera situación financiera.	-Gestión de riesgos sobre NICSP incompleta.			
	Dirección Financiera	-Nivel de endeudamiento	-Nivel Índice de Capacidad de Gestión del Endeudamiento año 2022: Optimizando. -Nivel de endeudamiento respecto de los ingresos no provenientes del Presupuesto de la República. -Relación de pasivos a inversión a largo plazo			-Nivel de endeudamiento.			-Hay insuficiencia de los recursos propios para financiar proyectos estratégicos y no se usa el endeudamiento.	-Se desaprovecha el apalancamiento mediante deuda para financiar obra.
Contabilidad										

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
Dirección Financiera Tesorería		-Grado de dependencia de los activos con los recursos ajenos. -Relación Deuda – Patrimonio. -Solvencia: Activos / Pasivos.					
	Gestión de Tesorería	- Nivel del Índice de Capacidad de Gestión de Tesorería en el año 2022: Básico. -Porcentaje de ingresos corrientes para la atención de la deuda l. -Porcentaje de ingresos corrientes para cubrir gastos corrientes. -Liquidez corriente. -Dependencia de transferencias corrientes. -Relación de gastos e ingresos ejecutados.	-Estado de la liquidez municipal.			-La inflexibilidad legal de varios ingresos municipales y la exoneración tributaria a zonas francas dificulte financiar el desarrollo.	-Estimaciones de ingresos subvaluadas. -Ejecución de gastos baja. -Altos niveles de superávit.
	Control del Estado de la Tesorería: entradas de efectivo y valores, pagos efectuados	-Control de la recaudación de ingresos. -Cierres y depósitos diarios. - Control de efectivo, tarjetas, Cheques, Notas de crédito.	Protección de los recursos financieros municipales			Faltantes de efectivos en los cierres, errores.	Pérdida o peculado
		Arqueo de Cajas	Control del efectivo			Faltantes en las cajas	Malversación de fondos
		Liquidaciones	Precisión en la gestión de recursos	Habitantes y Municipalidad		Inadecuado control de los ingresos	Pérdida de recursos
		Control de pagos y transferencias	Pagos efectuados	Proveedores y Municipalidad		Atraso en los pagos.	Pérdida de Imagen, mal servicios e ineficiencia
		Pago y control de préstamos	Pagar al día los préstamos Municipales disminuyendo la deuda municipal.	Banco acreedores, municipalidad y habitantes del cantón		Pago de intereses en los préstamos. por no pagar en las fechas indicadas	Mala imagen, incremento de la deuda, mala administración de los fondos
		Estados de cuenta	Aplicación de notas de crédito al día	Contribuyentes y Municipalidad		Generación de intereses por atrasos en los pagos	Mala imagen, ineficiencia, molestia en los contribuyentes.
		Control de Valores y garantías	Adecuado control de garantías y valores	Proveedores y Municipalidad		Falta de cobertura de garantía por monto o vencimiento	Dificultad para exigir responsabilidad

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
Gestión de Cobro	-Gestión Financiera Transversal.	- Nivel del Índice de Capacidad de Gestión Transversal en el año 2022: Básico. -Cantidad de riesgos financieros identificados. -Cantidad de riesgos financieros gestionados. -Porcentaje de riesgos identificados y gestionados. -Personal capacitado en temas financieros. -Disposición de sistemas interoperativos de Gestión Financiera. -Publicación de Estados Financieros y Presupuestos.	-Prevención de riesgos financieros. -Desarrollo de capacidades financieras. -Estados financieros publicados.			-No se identifiquen y mitiguen de forma integral y suficientemente los riesgos financieros.	
	Gestiones de Cobros	-Cantidad de notificaciones entregadas. -Cantidad de correos electrónicos enviados. -Cantidad de llamadas, SMS y WhatsApp enviados. -Cantidad de estados de cuenta entregados. -Cantidad de publicaciones en redes sociales posteadas.	Municipalidad tenga ingresos suficientes para financiar los servicios y obras.	Habitantes del cantón, Municipalidad, Contraloría General de la República, Auditoría Interna	-Ingresos suficientes. - Facilidades de pago a los contribuyentes. - Eficacia y eficiencia en el cobro	-Incremento en el porcentaje de morosidad.	-Mayor cantidad de ingresos para financiar el desarrollo. -Disminuida la morosidad.
	Tributaria – Patentes	-Cantidad de licencias comerciales y de licores aprobadas. -Cantidad de licencias de licores renovadas. Cantidad de solicitudes de traspasos, traslados, retiros, ampliaciones, modificaciones de patentes aprobados Control de actividades lucrativas con su respectiva licencia	-Apertura regulada de un negocio comercial o de licores. Continuidad de licencias a derecho Cambios de estado de licencias según ley Negocios operen a derecho	Dueños o potenciales dueños de negocios. Habitantes de Belén.	Licencia comercial y de licores, aprobadas en plazo definido por ley.	-Posibilidad de fraude por emisión duplicada de patentes.	-A un mayor número de negocios se les concede o renueva la licencia o se le hacen los demás cambios de estado.
					Solicitudes traspasos, traslados, retiros, ampliaciones, modificaciones ejecutadas en plazo de ley.	-	
					Todas las actividades sin permiso detectadas con la licencia	Falta de inspectores que ejecuten la clausura	

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
Bienes y Servicios					respectiva en el plazo de ley definido		
	Contratación y Provisión de bienes y servicios a las dependencias	Cantidad de Licitaciones públicas, Licitaciones Abreviadas, Contrataciones Directas y otras. Programa de Adquisiciones	Adquisición y dotación de bienes y servicios a las dependencias municipales, en las mejores condiciones de cantidad, precio, calidad y publicidad	Dependencias municipales. Auditoría Interna. Concejo Municipal. Alcaldía Municipal. Proveedores externos. -Contraloría General de la República, Habitantes del cantón	Proveedores: proceso de contratación sea transparente, lo más publicitado posible y apegado a la legalidad. Dependencias: proceso ágil, eficaz y eficiente.	Contratación con proveedor no idóneo. - licitaciones infructuosas o desiertas; recursos causen atrasos	Atrasos en el recibo de bienes o servicios o de obra.
Archivo	Servicio de Gestión de archivo	Documentos archivados.	Conservación, resguardo y puesta a disposición, de documentación valiosa para el quehacer municipal y otros con valor histórico y legal	Funcionarios municipales. Habitantes del cantón. -Archivo Nacional	Ágil y rápida localización de la información	Pérdida de información. -Patrimonio documental incompleto	-Facilidad para obtener y consultar los documentos conservados. -Memoria histórica municipal conservada.
Recursos Humanos	-Personal suplido a las dependencias.	-Nivel del Índice de Capacidad de Gestión de Recursos Humanos al año 2023: Básico.	-Personal idóneo y capacitado, dotado a las dependencias.	-Habitantes del cantón, Ministerio de Trabajo, Municipalidad y persona funcionaria. Concejo Municipal, Alcaldía Municipal. Contraloría General de la República.	-Se respete la legislación vigente y Constitución Política.	-Baja capacidad de gestión del personal incida en su eficacia, eficiencia y actuación.	-Funcionarias (os) cumplen a cabalidad sus tareas.
	-Remuneraciones	-Cantidad de personal institucional. -Cantidad personas en RRHH -Monto remuneraciones 2022.	-Se pague igual salario en igualdad de condiciones de trabajo		-Se remunere apropiadamente al personal.	-Se infrinja la legislación laboral. -Deserción del personal en busca de mejores condiciones salariales. -Fala de reconocimiento salarial origine demanda laboral.	-Alta rotación de personal.
	-Organización del empleo.	-Nivel ICGRH - Organización del empleo: Intermedio. -Procesos de RRHH vinculados a la estrategia institucional. -Procedimientos de RRHH formalizados y divulgados.	-Los procesos y procedimientos prescriben competencias que satisfagan las		-Cantidad y calidad del personal se adecue a los planes y procedimientos.	-Insuficiente orientación en el trabajo por falta de instrumentos de gestión de personal o su desactualización.	-El personal ejerce adecuadamente sus competencias. -Algunas personas trabajadoras desconocen sus

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		- Puestos con competencias formalmente establecidas.	necesidades de los usuarios.				competencias o se crean conflictos.
	-Gestión del empleo.	Nivel ICGRH - Gestión del empleo: Intermedio. -Nombramientos con proceso de reclutamiento y selección formalizado. -Ocupación de las plazas autorizadas. -Cantidad de personas en plazas interinas más de 1 año de antigüedad. -Formalización del proceso de ascensos de personal	La Municipalidad recluta y selecciona personal suficiente e idóneo		-Nombramientos se hagan por idoneidad.	-Por inadecuados procedimientos y políticas de personal, ingrese personal no idóneo. -Selección tardía del personal afecte la prestación de los servicios.	-No hay quejas de los usuarios, funcionarios y jefes, por mal desempeño del personal.
	-Desarrollo del personal.	Nivel ICGRH -Gestión del Desarrollo: Inicial. -Capacitación de personal vinculada a la estrategia. -Desarrollo de las habilidades gerenciales. -Identificación de puestos de trabajo claves. -Identificación de personal clave. -Transferencia de conocimientos por medios formales. -Transferencia de conocimiento en puestos clave. -Personal orientado hacia el marco filosófico institucional. -Cantidad de cursos de desarrollo de habilidades específicas. -Cantidad de cursos de desarrollo de habilidades blandas. -Cantidad de cursos de adiestramiento gerencial. -Cantidad de cursos de servicio al cliente. -Cantidad de horas de cursos de servicio al cliente recibidos promedio.	-El servicio municipal se mejora, con personal al que se le hayan desarrollado suficientes capacidades de servir. -Las personas realizan sus funciones y atienden a los clientes, según sus conocimientos y habilidades.		-Personal municipal tenga adecuada capacitación y conocimiento. -Ser atendidos por personas funcionarias con conocimientos y disposición de servicio.	-Desmejora de los servicios debido a incapacidad o falta de competencia del personal. -Desperdicio de recursos porque la capacitación se realice en áreas no prioritarias o no sea efectiva.	--Mayor productividad del personal.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Cantidad de cursos de comunicación. -Número de cursos de trabajo en equipo. - Gastos en capacitación. -Costos de capacitación por áreas. -Vinculación de la capacitación a los planes de largo y mediano plazo. -Evaluación de la calidad y pertinencia de los cursos de capacitación.					
	-Gestión del Desempeño	-Nivel ICGRH - Gestión del desempeño: Básico. -Cumplimiento de objetivos de RRHH. -Aplicación de evaluación del desempeño. -Ascensos. -Promociones. -Reconocimiento. -Capacitaciones y adiestramiento. -Planes de seguimiento y mejora. -Uso de los resultados de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones. -Aplicación de evaluación del periodo de prueba.	-Cada persona funcionaria haga su aporte al logro de las metas. -Las personas funcionarias asciendan por méritos y rendimiento.		-Exista un adecuado procedimiento de valoración del aporte de las personas funcionarias.	-Evaluación del desempeño no mida el aporte de cada funcionario.	-Unas personas trabajadoras contribuyen más que otras al logro de los objetivos. -Colaboradores que tienen un mayor aporte se desmotivan.
	-Gestión de las Relaciones Laborales.	- Nivel ICGRH - Gestión de las relaciones laborales: Básico. -Participación del personal en la evaluación del clima laboral. -Motivación. -Comportamiento. -Contribución al logro de los objetivos institucionales. -Satisfacción con el trabajo. -Acciones basadas en los resultados de la evaluación del clima laboral. -Disfrute oportuno de vacaciones.	-El personal disfrute de un ambiente laboral apropiado, para que se traduzca en un mejor servicio a la persona usuaria.		-Que el personal se sienta motivado y a gusto en su trabajo, para que lo realice con esmero y cortesía.	-Haya atraso en las tareas, quejas y conflictos por un ambiente laboral inadecuado.	-Un buen ambiente laboral afecta positivamente la satisfacción de las necesidades de los habitantes. -Menor rotación de personal. -Disminución de quejas y conflictos. -Pocos atrasos en las tareas.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
	-Dimensión transversal	-Nivel ICGRH-Transversal: Intermedio. - Procesos de la gestión de RRHH documentados formalmente. - Plan operativo de recursos humanos formalizado. - Estructura organizativa institucional formalizada. -Manual descriptivo de puestos institucional formalizado. -Procedimiento de reclutamiento y selección formalizado. -Programación anual de capacitación formalizado. -Procedimiento de evaluación del desempeño formalizado. -Aprobación de documentos de la gestión de RRHH. -Capacitación del personal de RRHH. -Atención de solicitudes por la Dirección de RRHH. -Estructura organizativa actualizada y disponible. -Listado personal y/o puestos actualizada y disponible. -Procesos Reclutamiento y selección de personal actualizada y disponible. -Planillas salario bruto y/o por puesto actualizado y disponible. -Plan estratégico actualizado y disponible. -Informes finales de gestión actualizados y disponibles. -Informe de seguimiento anual actualizado y disponible. -Información de RRHH de acceso público, disponible y actualizada. - Gestión de riesgos de RRHH. -Reglamento Interno de Trabajo actualizado. -Manual de Estructura y Funciones actualizado.	- Se oriente la realización del trabajo, mediante instrumentos documentados. -Marco regulatorio interno, para asegurar el personal idóneo.		-El personal municipal conozca bien sus funciones y las prácticas y procedimientos consten en forma documentada.	-Desempeño del personal varíe o sea menor debido a la falta de documentación procedimental.	-Baja productividad del personal. -Afectación al servicio al cliente. -El personal sabe qué hacer. -El personal quiere hacer lo que debe hacer.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Manual de Atinencias para la Selección de Personal. -Código de Ética. -Valores compartidos.					
	-Productos no incluidos en el Índice de Capacidad de Gestión	-Estudios de mercado y competitividad de las remuneraciones en municipalidades similares. -Sistema automatizado de pago de nómina o planilla. -Costo quincenal o mensual de la planilla. -Horas extras promedio por período. -Costo promedio de los incentivos salariales.	-Las personas trabajadoras se sientan motivadas a realizar bien su trabajo.		-El salario y ambiente laboral recompensan adecuadamente el trabajo realizado. -Se cumpla con la legislación vigente.	-Aumente la rotación de personal por ambiente laboral inapropiado.	-Motivación y retención de personas funcionarias.
	-Inducción.	-Manual de Inducción.	-Mejor conocimiento de las funciones y adaptación al puesto e institución.		-El personal conoce mejor las funciones del puesto y cómo funciona la organización.	-Algunas personas no se adaptan al puesto y/o a la Municipalidad	-Personal adaptado a sus puestos y a la Municipalidad.
	Satisfacción del personal	-Grado de motivación del personal. -Rotación de personal.	-Las personas funcionarias se sienten a gusto con su trabajo y tratan bien a los clientes.		-Que el personal esté satisfecho en su trabajo.	-Personal insatisfecho pueda tratar mal a los clientes.	-Disminución en la rotación de personal por alta satisfacción del personal.
Salud Ocupacional	-Servicios de prevención y atención de la salud de la persona trabajadora.	-Cantidad de accidentes de trabajo. -Cantidad de incapacidades anuales por enfermedad. -Ambiente laboral saludable. -Identificación y Atención de Riesgos laborales -Cantidad de Estudios Ergonómicos	Persona trabajadora saludable para que brinde un buen servicio a los habitantes del cantón	-Habitantes del cantón, Municipalidad y persona funcionaria. -Instituto Nacional de Seguros. -CCSS.	Ambiente de trabajo seguro y saludable.	-Posibilidad mayor de accidentes de trabajo. -Incidencia de enfermedades. -Incidencia de enfermedades disminuyan la productividad. -Aumento de las incapacidades.	-Disminución de accidentes de trabajo. -Disminución de la cantidad y monto de incapacidades.
Prevención de riesgos y atención de emergencias	-Atención de emergencias. -Prevención de emergencias.	-Cantidad de emergencias atendidas. -Cantidad de acciones para prevenir emergencias.	-Preservación de la integridad de las personas y de sus propiedades contra actos ocasionados por el hombre o la naturaleza.	-Comisión Nacional de Emergencia. -Comité Cantonal de Emergencia. -Habitantes del cantón.	-Se tomen medidas preventivas y correctivas contra emergencias. Inventario y priorización de pendientes de atender	-Poblaciones más vulnerables vean afectadas sus propiedades y la integridad personal. Informar a las personas en riesgo de	-Menos personas sufren el impacto de emergencias. Menos daños en los inmuebles.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
						su condición actual ante el riesgo.	
Informática	Capacidad de transformación digital	-Aprobación e implementación del Marco de Gestión de las Tecnologías de Información y comunicación. Computación en la nube. -Porcentaje de aplicaciones y servicios migrados a la nube -Reducción de gastos operativos al utilizar servicios en la nube. -Capacidad para aumentar o disminuir recursos según la demanda. - Análisis de Datos: -Evaluación de la calidad, precisión, integridad y consistencia de los datos utilizados. -Tiempo para generar informes y análisis. -Porcentaje de datos disponibles que se utilizan para tomar decisiones. -Inteligencia Artificial (IA): -Evaluación de la precisión de los algoritmos de IA. -Duración necesaria para entrenar modelos de IA. -Impacto en la Experiencia del Cliente por mejora en la personalización y recomendaciones. Internet de las Cosas (IoT): -Número de dispositivos IoT conectados y su estabilidad. -Reducción de tiempos de inactividad y mejoras en la productividad. -Medidas para proteger la información transmitida por los dispositivos IoT.	-Ciudadano y personal Municipal -Mejora la Eficiencia y Efectividad -Participación Ciudadana y Transparencia -Innovación y Colaboración -Modernización de la Función Pública	-Habitantes del cantón. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -Personas funcionarias. -Informática. -Contraloría General de la República. -MICITT.	- Definición de una Visión y Estrategia Digital clara. -Liderazgo sólido -Involucramiento del personal municipal - Identificación y priorización de Iniciativas, en el Plan Estratégico de TI. - Implementación de Tecnologías y Soluciones.	-Violaciones a la seguridad informática. -Ineficacia tecnológica por falta de capacitación del personal. -Rumbo no definido por falta de un Plan Estratégico de Informática. -Insuficientes recursos para financiar la infraestructura y proyectos tecnológicos. -Suplantación de identidad, la alteración de la información y el abuso de función pública. - Interrupción de actividades. -Robo de información confidencial. - Daños a la infraestructura - Disminución de la calidad de productos y servicios. - Pérdida de reputación de la Imagen Institucional y del cantón.:	-Eficiencia Operativa. -Innovación -Mejora la experiencia al cliente. -Globalización -Cambio Cultural en el personal municipal y en los habitantes del cantón. -Seguridad y privacidad. -Desafíos laborales.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		Agilidad del Cambio: -Tiempo promedio para realizar los cambios. -Análisis de causas de retrasos en los cambios. -Integración de la Estrategia Digital a lo interno y externo de la Organización: -Alineación de la transformación digital con la estrategia municipal y los objetivos de las dependencias. Competencias Digitales: -Cantidad de personas capacitadas para aplicar la transformación digital. Experiencia del Cliente: -Medición con encuestas, de la satisfacción del cliente con los nuevos procesos digitales. -Índice de Satisfacción del Personal Municipal: -Encuestas de satisfacción del personal con la transformación digital. Evaluación de la Cultura de la Innovación: -Cantidad de medidas para promover una cultura de innovación, adopción de tecnologías y cambio digital. Seguimiento de la Automatización de Procesos: -Cantidad de procesos manuales que se han automatizado. -Cantidad de tiempo ahorrado con la automatización de procesos. -Cantidad de errores o precisión con la automatización de procesos.					

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
Área Operativa y Urbanismo							
Planificación Urbana	-Plan Regulador. -Parques recreativos. -Parques lineales para prevenir inundaciones.	-Plan Regulador actualizado y aplicado. -Metros cuadrados de parques construidos. -Metros cuadrados de parques para prevenir inundaciones.	-Ordenamiento territorial eficaz. -Disfrute y recreación de las personas.	-Habitantes. -Desarrolladores. -INVU. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -Profesionales y CFIA. -Personas menores de edad, adultas mayores y con discapacidad.	-Aplicación de reglas claras en materia urbanística. -Dedicar tiempo al ocio y la recreación.	-No se actualice el Plan Regulador debido a intereses o criterios no técnicos. -Deterioro de parques por falta de mantenimiento.	-Cantón ordenado territorialmente. -Tránsito fluido. -Contaminación del aire disminuida. -Mayor cantidad de zonas verdes.
Obras Municipales	-Diseño de obra. -Licitación de obra. -Avance de obra. -Obra construida. -Mantenimiento de obra.	-Diseño elaborado. -Obra adjudicada. -Porcentaje de avance de la obra. -Obra recibida a satisfacción. -Obra con mantenimiento adecuado.	-Incremento de los activos de infraestructura posibilitan más y mejores servicios a los habitantes.	-Habitantes del cantón. -Concejo Municipal, Síndicos Municipales. -Alcaldía Municipal. -PANI, IMAS, MEP, INA, INAMU, Contraloría General de la República, MIDEPLAN, CONAVI.	-Respeto a la técnica, legalidad y contratación administrativa.	-No se atiendan prioridades y recursos por falta de planes. -Se ejecuten obras no funcionales, no inclusivas o de mala calidad. -	-Más y mejores obras al servicio de los habitantes. -Obras bien construidas e inclusivas.
Unidad Técnica de Gestión Vial	-Plan Quinquenal Vial. -Calle nueva. -Recarpeteo de calles. -Bacheo de calles. -Acera construida.	-Plan Quinquenal Vial Actualizado. -Metros de calle nueva construida. -Metros de calle recarpeteada. -Toneladas de mezcla asfáltica colocada. -Metros lineales de aceras construidas.	-Calles en buen estado.	-Habitantes del cantón. -Concejo Municipal. -Síndicos Municipales. -Alcaldía Municipal. -Contraloría General de la República. -MOPT. -Ministerio de Hacienda.	-Movilidad vehicular y peatonal seguras.	-Se intervengan calles en detrimento de otras más prioritarias. -Aumento de accidentes. -Daños a los vehículos y a las personas.	-Fluidez vial. -Bajos costos en tiempo y combustibles. -Movilidad vehicular y peatonal seguras.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
	-Alcantarillado vial. -Diseño de puente. -Licitación de construcción vial. -Avance de obra vial. -Seguridad vial. -Mantenimiento de obra vial.	-Metros lineales de alcantarillado vial construidos. -Diseño elaborado. -Licitación adjudicada. -Avance logrado. -Señales colocadas. -Obra vial mantenida.		-CONAVI. -LANANME. -Comités de caminos. -Comercio belemita.			
Urbanismo y Control Constructivo	Licencias de Construcción	Licencia de construcción otorgada	Formalización y autorización de licencias constructivas	Constructores, desarrolladores, público en general, Auditoría Interna	Servicio ágil	Generar licencias con errores	Construcción en lugares no aptos para la construcción
	Certificados de Uso de Suelo	Certificados otorgados	Conocimiento de áreas aptas para la construcción	Constructores, desarrolladores, público en general, Auditoría Interna	Servicio ágil	Autorización de certificados en zonas no permitidas	Daños financieros, legales y ambientales
	Autorizaciones de desfogue pluvial	Autorizaciones otorgadas	Autorizaciones de desfogue pluvial a cuerpos de agua	Constructores, desarrolladores, público en general, Auditoría Interna	Servicio ágil	Autorizaciones en zonas no permitidas	Daños financieros, legales y ambientales
Inspección	Inspección de obras y tributario	-Cantidad de construcciones inspeccionadas. -Cantidad emitida de clausuras de construcciones. -Cantidad de negocios inspeccionados. -Cantidad de clausura de negocios.	Qué la infraestructura y negocios se ajusten a la licencia de lo constructivo y lo lucrativo.	-Habitantes, empresas que construyen. -Negocios lucrativos. -Profesionales y CFIA.	-Cumplimiento legal.	-No se cubra el universo a inspeccionar por insuficiencia de personal.	-Construcciones hechas en áreas prohibidas. -Construcciones ilegales afectan a otros habitantes y personas vulnerables.
Topografía	-Mediciones de propiedades y propiedades y emisión de planos -Avalúos y valoraciones de inmuebles. -Mantenimiento catastral.	-Cantidad de planos elaborados. -Cantidad de planos catastrados. -Cantidad de avalúos realizados. -Cantidad de mapas creados o corregidos.	-Medir y representar gráficamente la propiedad inmueble.	-Catastro Nacional. -Catastro Municipal. -Colegio de Topógrafos. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal.	-Respeto a la legalidad y la técnica.	-Se produzcan errores que retarden el proceso de compra y/o inscripción de propiedades.	-Inscripción de propiedades expedida.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
Catastro	Mapas catastrales Actualizados	-Mapas catastrales enviados periódicamente por el Registro Nacional. -Número de actualizaciones de la información catastral municipal.	Fincas actuales dibujadas y planos disponibles para diversos usos.	Habitantes del cantón. Desarrolladores. Dependencias municipales.	-Disponer de planos de catastro para visado, revisión de áreas, linderos, etc.	-Inducir a errores a compradores y vendedores por mala información cartográfica.	-Planos devueltos por el Catastro Nacional.
	-Información literal de propiedades.	-Cantidad de correcciones de la información literal en la base de datos municipal.	-Información literal precisa.	Habitantes del cantón. Desarrolladores. Dependencias municipales.	-Disponer de planos de catastro para visado, revisión de áreas, linderos, etc.	Inducir a errores a compradores y vendedores por mala información literal.	Mala información en el catastro municipal lleva a la pérdida de imagen.
Bienes Inmuebles	Actualización del valor de las propiedades del cantón.	-Cantidad de declaraciones realizadas. -Cantidad de avalúos realizados. -Monto de aumento de la base imponible.	-Impuesto sobre bienes inmuebles es importante para financiar operaciones y obras.	-Habitantes del Cantón. -Catastro Nacional. -Órgano de Normalización Técnica. -Juntas de Educación y Juntas administrativas. -Dependencias municipales.	Base imponible actualizada.	-Menor recaudación del impuesto por bajos montos de declaraciones y pocos avalúos.	-Menor aumento de fondos para el traslado a las partes interesadas.
Servicios Públicos							
Acueducto Municipal	-Servicio efectivo de suministro de Agua potable. -Compra de terrenos para protección de fuente y mejora en la producción de agua y continuidad del servicio -Obras de acueducto (tanques, pozos, tubería).	-Nivel de calidad y continuidad del servicio (índice de calidad y continuidad) -Terrenos adquiridos.	-Servicio continuo de agua potable segura para el consumo humano.	-Habitantes del cantón. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -Ministerio de Salud.	-El agua potable se brinde con la continuidad necesaria y cumpla con los parámetros legales.	-Haya afectación a las personas porque no se realicen oportunamente los controles sobre la calidad del agua potable o los niveles de cloro residual sean inadecuados. -Contaminación del agua potable debido a la insuficiente protección de fuentes y otras medidas de control. -Se vea afectada la calidad del agua por presencia de actividad humana en las captaciones o condiciones inapropiadas (tanques	-Agua potable apta para el consumo humano y servicio con alto nivel de calidad y continuidad

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
						sépticos cercanos, falta de canales de desagüe en los pozos). -Ocurra afectación a las personas y organizaciones por la falta de comunicación de los cortes de agua.	
-Alcantarillado sanitario	-Diseño de sistema de alcantarillado sanitario. -Licitación de alcantarillado sanitario. -Avance en la construcción de alcantarillado sanitario. -Alcantarillado sanitario construido. -Servicio de alcantarillado sanitario.	-Sistema de alcantarillado sanitario diseñado. -Licitación adjudicada. -% de avance de obra logrado. -Alcantarillado sanitario construido. -Metros cúbicos de alcantarillado sanitario gastados.	-Protección de los ríos y fuentes de agua contra la contaminación de nitratos.	--Habitantes del cantón. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -Ministerio de Salud	-No se contaminen las aguas de ríos y fuentes por mala disposición de excretas.	-Alta inversión del proyecto impida que se tome la decisión de implementarlo. -La alta tarifa resultante dificulte su establecimiento y recuperación.	-Ríos y fuentes de agua no contaminados. -Ríos y fuentes de agua contaminados si no se ejecuta el proyecto.
Gestión Integral de Residuos Sólidos.	-Servicio de recolección de residuos sólidos. -Servicio de recolección de residuos valorizables. -Producción de compost. -Gestión de residuos de manejo especial y peligroso -Capacitación ambiental. -Promoción de consumo racional de agua y de energía.	-Toneladas anuales de residuos recolectados. -Toneladas de residuos no tradicionales (de manejo especial) recolectados -Toneladas de residuos valorizables. -Porcentaje de residuos sólidos valorizables del total de toneladas producidas anualmente/generación anual. -Toneladas de compost producidos anualmente con residuos orgánicos mediante programa compostaje doméstico municipal. -Toneladas de residuos peligrosos de uso domiciliario (agujas, jeringas, medicamentos) anuales	-Ambiente sano. -Garantía de prestación de los servicios fundamentales para la salud y el ambiente.	Habitantes del cantón. Ministerio de Salud. MINAE.	-Ambiente libre de contaminación. -Garantías de servicio fundamentales en ambiente y salud pública.	-Relleno sanitario llegue a su vida útil. -Se recolecten y cobren a Belén, toneladas de basura de otros cantones. -Insuficiente educación ambiental a la población dificulte la gestión de residuos. -Mal uso de los servicios públicos brindados, lo que ocasiona conflictos entre contribuyentes y con la Municipalidad. -Contaminación a nivel local provoque o facilite la proliferación de enfermedades	-Calles y sitios públicos libres de contaminación. -Proliferación de focos de transmisión de enfermedades vectoriales -Aumento en los gastos en materia correctiva -Malestar de la comunidad

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Cantidad de cursos de capacitación ambiental impartidos anualmente. -Metros cúbicos de agua consumida por unidad consumidora. -Kilowatts hora consumidos por unidad consumidora.					
Limpieza de vías	-Servicio de limpieza de vías	-Metros lineales de caños limpios. -Metros cuadrados de zonas verdes limpias.	-Ambiente limpio y sano.	-Habitantes del cantón.	-Caños y zonas verdes libres de basura y vegetación.	-Malestar entre la población si hay limpieza inadecuada.	-Caños y zonas públicas limpias.
Cementerio	-Servicio de cementerio.	-Cantidad de trámites realizados.	-Disposición de cuerpos acorde con la legislación.	-Habitantes del cantón. -Familiares de los difuntos. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -Ministerio de Salud.	-Facilidades adecuadas para la disposición de cuerpos de los difuntos.	-Probabilidad de una demanda si se da la confusión y disposición de cuerpos.	-Familiares de los difuntos están satisfechos con los servicios que brinda el Cementerio.
	-Servicio de inhumación. -Servicio de exhumación. -Identificación apropiada de nichos.	-Cantidad de inhumaciones efectuadas. -Cantidad de exhumaciones realizadas.					
Ambiente	-Reducción de emisiones contaminantes del aire en la industria y servicios.	-Cumplimiento Norma Decreto 30221-S -Dióxido de Nitrógeno (NO2). -Dióxido de Azufre (SO2). -Monóxido de Carbono (CO). -Ozono (O3). -Partículas PM10. -Partículas PM2,5. -Partículas Suspendidas Totales (PST). -Hidrocarburos Totales expresados como metano. -Registro de Emisiones para el Cantón de Belén. -Inventario de emisiones por tipo de fuente contaminante. - Inspección y vigilancia de industrias, comercios, servicios, y aplicación de reglamentos existentes a nivel nacional en materia de control de emisiones.	-Reducción de emisiones al aire, por la industria y servicios.	-Habitantes del cantón. -Visitantes. -Ministerio de Salud. -MINAE.	-Respirar aire limpio.	-Aumento de las emisiones	-Disminución de emisiones al aire por las empresas.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Empadronamiento y vigilancia de terminales de almacenamiento y estaciones de servicio de combustibles y gas licuado de petróleo.					
	-Educación, concientización y sensibilización ciudadana en materia ambiental.	-Cantidad de cursos educativos ambientales. -	-Mayor conocimiento y conciencia ciudadana sobre la necesidad de proteger el ambiente.	-Habitantes del cantón. -Empresas, Centros educativos, organizaciones, instituciones.	-Conocer cómo ayudar a preservar el ambiente.	-Baja motivación para proteger el ambiente.	-Ambiente protegido.
	-Terrenos para protección y conservación ambiental.	-Metros cuadrados de terrenos adquiridos para dedicar a zonas verdes. -Monto de los fondos Hídricos por Servicios Ambientales.	-Disfrute de zonas verdes y facilitar la infiltración de aguas pluviales.	-Habitantes del cantón. -Flora y fauna.	-Disfrutar de zonas verdes.	-Terrenos no aptos para el disfrute de zona verde.	-Estilo de vida saludable. -Aumento zona verde, flora y fauna.
	-Campanías y reforestación en zonas de protección.	-Cantidad de árboles sembrados en áreas públicas y zonas de protección. -Cantidad de campañas anuales. -Cantidad de toneladas de carbono capturadas.	-Recuperación de zonas boscosas y protección de suelos. -Toneladas de CO2 capturadas. -Toneladas de oxígeno liberado.	-Habitantes del cantón. -MINAE. ONGs.	-Proteger los suelos y el agua. -Lucha contra cambio climático.	-Contaminación de aguas, degradación de suelos. -Aumento Gases de efecto Invernadero.	-Suelos recuperados. Agua potable. -Ambiente descontaminado. -GEI disminuidos.
	Siembra de árboles nativos en lugar de los de especies exóticas.	-Identificación de árboles exóticos en zonas públicas. -Cantidad de árboles nativos sembrados en zonas públicas, para sustituir los de especies exóticas.	-Captura de CO2 y emisiones de oxígeno.	-Habitantes del cantón.	-Mayor cantidad de zonas verdes y boscosas.	-Siembra de árboles no aptos. -Árboles obstaculicen el paso por las aceras.	-Mayor cantidad de árboles adaptados al ambiente cantonal. -Más captación de CO2 y emisiones de oxígeno.
	Corredor biológico interurbano	-Metros cuadrados de corredor entre el Río Segundo, el Humedal de la Ribera, Los Suarez, El Santuario, El Ojo de Agua, Loma Linda y la cuenca del Río La Fuente.	-Protección ambiental e hídrica.	-Habitantes del cantón.	-Protección áreas de recarga hídrica, flora y fauna.	-Insuficiencia de recursos para compra de terrenos.	-Aumento de la biodiversidad. -Menos contaminación por captura de CO2.
	Jardines Polinizadores	-Cantidad de Jardines Dulces. -Campanías preventivas sobre uso de insecticidas.	-Protección de la biodiversidad, abejas y otros polinizadores.	-Habitantes del cantón. Apicultores.	-Fauna y flora protegidas.	-Insuficientes Jardines Polinizadores cultivados.	-Protección de la biodiversidad cantonal. -Menos abejas y polinizadores

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
							mueren por uso de insecticidas. -El suelo está más cuidado y limpio.
	-Investigaciones sobre biodiversidad cantonal.	-Línea base de aves. -Cantidad de monitoreos de fauna. -Cantidad de pasos de fauna construidos. -Cantidad de avisos preventivos de "Cuidado: Cruce de Fauna".	-Fauna y flora protegidas.	-Habitantes del cantón. -MINAE. -Asociaciones ambientales.	-Proteger la flora y fauna del cantón.	-Cruces de fauna por las vías genere muertes. -Disminución de especies.	-Aumento de la biodiversidad.
	Sistemas de Información para la toma de decisiones	-Cantidad y tipo de bases de datos.	-Información disponible sobre ambiente.	-Habitantes del cantón. -MINAE. -Ministerio de Salud.	-Contar con información disponible.	-No se desarrollen las bases de datos.	-Bases de datos desarrolladas. -Información disponible. -Decisiones y medidas de mitigación ambiental.
	-Gestión y transporte limpio.	-Estudio integral de vialidad y transporte base para diseñar programas de movilización masiva que disminuyan las emisiones y el uso de vehículos particulares. -Estrategias para mejorar la calidad del transporte en el cantón de Belén. -Promoción del uso de la bicicleta y áreas caminables. -Promover el uso del transporte público.	-Transporte contribuye a la sostenibilidad del ambiente.	-Habitantes del cantón. -Consejo de Transporte Público. -INCOFER. -MINAE. -Ministerio de Salud. -Unidad Técnica de Gestión Vial.	-Transporte público eficiente y emisor de la menor cantidad de emisiones.	-No se controlen adecuadamente las emisiones del transporte público.	-Reducción de emisiones del transporte público.
	-Acciones y proyectos contra el cambio climático.	-Inventario de gases de efecto invernadero. -Resultados periódicos de mediciones de emisiones de GEI. -Cantidad de toneladas de carbono capturadas. -Relación de carbono neutralidad (Emisiones-Capturas de carbono). -Resultados de Informes de	-Adaptación y mitigación de los efectos del cambio climático.	-Habitantes del cantón. -Consejo de Transporte Público. -Universidad Nacional. -MINAE. -Ministerio de Salud.	-Disminuir los efectos del cambio climático.	-Acciones y regulaciones sean insuficientes.	-Equilibrio entre el desarrollo y la protección del ambiente.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		monitoreos y control de reducción de gases de efecto invernadero (GEI). -Porcentaje de reducción en GEI. -Progresos en adaptación y mitigación. -Informes de GEI y acciones de mitigación. -Cantidad de proyectos de mitigación y adaptación climática. Cantidad de acciones de reducción, mitigación y adaptación. -Capacitaciones, sensibilización, educación a la comunidad.					
Desarrollo Social							
Bolsa de Empleo	-Intermediación de empleo y promoción laboral	-Cantidad de personas con discapacidad capacitadas. -Cantidad de cursos y talleres para el sector empresarial para sensibilizar sobre los derechos de las personas con discapacidad y facilitar la apertura de oportunidades laborales. -Cantidad de cursos de inglés para la empleabilidad. -Cantidad de seguimientos y acompañamiento a las personas con discapacidad contratadas por una empresa inclusiva. -Cantidad de personas desempleadas contactadas con empresas empleadoras. Cantidad de puestos solicitados en la Bolsa de Empleo. -Cantidad de personas inscritas en la bolsa de empleo. -Cantidad de personas contratadas anualmente, por	-Promoción del empleo y la empleabilidad en poblaciones más vulnerables.	-Jóvenes, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad desempleadas o sub empleadas. -Empresas. -Ministerio de Trabajo. -INA. -INAMU.	-Ofrecer oportunidades de empleo y empleabilidad a poblaciones vulnerables.	-Baja en la matrícula por falta de interés de las personas participantes. -Oferta técnica y cursos limitados para la cantidad de población que lo requiere. Empresas que contratan brindan poca información para el seguimiento. -Menor impacto del programa por recursos y capacidad. -Perfil de los oferentes no cumple con los perfiles que buscan las empresas.	-Más personas acceden a un empleo decente y bien remunerado.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		intermedio de la Bolsa de Empleo anualmente. -Cantidad de empresas y visitantes a feria anual de empleo. -Cantidad de cursos de formación técnica recibidos, coordinados con el INA. -Cantidad de personas capacitadas en cursos de formación técnica coordinados con el INA. -Cantidad de ferias presenciales y virtuales de empleo. -Cantidad de mujeres capacitadas en cursos de formación técnica coordinados con el INA. -Cantidad de hombres capacitados en cursos de formación técnica coordinados con el INA.					
	Emprendimientos	-Cantidad de emprendimientos en el Catálogo de Emprendimientos. -Cantidad de horas de atención individual a personas emprendedoras-empresarias. -Cantidad de personas Emprendedoras-Empresarias atendidas. -Cantidad anual de Ferias de emprendimientos. -Cantidad de hombres Emprendedores-Empresarios atendidos. -Cantidad de mujeres Emprendedoras-Empresarias atendidas. -Cantidad de emprendimientos asociativos. -Cantidad de personas capacitadas de emprendimientos asociativos.	-Ofrecer posibilidad para emprender, el autoempleo, empleo	-Personas desempleadas. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -Unidad de Emprendimientos. -Ministerio de Economía, Industria y Comercio. -Ministerio de Trabajo.	-Trámites ágiles para emprender y fortalecer pymes.	-Menor eficacia del programa por recursos limitados y trámites burocráticos. -Falta de capacitación técnica en procesos de formalización. -Aumento de fracasos de emprendimientos y pymes.	-Más pymes ofrecen empleo y autoempleo en el cantón. -Impulso del desarrollo económico local. -Menos emprendimientos y pymes cierran su actividad.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Cantidad de charlas de formalización de emprendimientos. -Cantidad de requisitos de trámites reducidos en emprendimientos.					
	Fortalecimiento de pequeñas empresas	-Cantidad de cursos para la población emprendedora y empresaria, en gestión administrativa y habilidad empresarial. -Cantidad de personas capacitadas, en gestión administrativa y habilidades empresariales. --Cantidad de mujeres capacitadas, en gestión administrativa y habilidades empresariales. -Cantidad de hombres capacitados, en gestión administrativa y habilidades empresariales.					-Más pymes fortalecidas. -Aumenta la cantidad de personas de pymes capacitadas.
	Servicios Sociales y Educativos	-Todos los programas sociales tienen reglamentos y/o procedimientos actualizados y aprobados. -Total de recursos ejecutados en los servicios sociales en el periodo evaluado / Total recursos presupuestados en los servicios sociales en el periodo evaluado. -Cantidad total de proyectos ejecutados en el periodo evaluado con recursos de partidas específicas / Cantidad total de proyectos programados en el periodo evaluado con recursos de partidas específicas. Ejecución en el periodo evaluado del recurso del CCPJ / proyección programada en el	-Servicios sociales para población vulnerable.	-Personas vulnerables. -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -INVU. -PANI. IMAS	-Apoyar a personas vulnerables con un enfoque de derechos humanos.	-El apoyo no llega a las personas más vulnerables, por falta de identificación de dichas personas. -El apoyo no llega a las personas más vulnerables, por falta de capacidad operativa. -El apoyo no llega a las personas más vulnerables, por falta de recursos económicos.	-Necesidades básicas satisfechas en personas vulnerables.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		periodo evaluado del recurso del CCPJ. Cantidad de proyectos ejecutados con el programa de subvenciones. Cantidad de personas menores de edad beneficiados por los subsidios de Red de Cuido. Cantidad de becas municipales asignadas al año. -Cantidad de anuncios de las actividades sociales -Cantidad de programas de atención de población en condición de vulnerabilidad en el cantón. -Monto de las ayudas temporales anuales concedidas. Monto anual de becas de estudio concedido -Cantidad de familias beneficiadas por el programa de ayudas temporales al año. Cantidad de personas con discapacidad beneficiados con servicio de transporte a centros de estudios. -Monto anual del servicio de transporte a personas con discapacidad. -Número de charlas, talleres u otras estrategias realizadas con un enfoque de derechos humanos, atención a diferentes poblaciones. -Cantidad de charlas de formación en salud mental, salud sexual, reproductiva, acoso sexual, discriminación por diversidad sexual. -Porcentaje de participación de estudiantes que recibieron el programa “Bebé Piénsalo Bien” -Cantidad de becas según Convenio de Cooperación y Transferencia de Recursos, con					

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		el Patronato Nacional de la Infancia PANI.					
Oficina de la Mujer	Igualdad y equidad de género.	-Cantidad de eventos de promoción de la igualdad y equidad de género. -Cantidad de acciones para evitar la discriminación. -Cantidad de eventos de promoción de la igualdad y equidad de género en el trabajo. -Cantidad de personas con capacitación en fortalecimiento personal. -Cantidad de personas que reciben atención psicológica especializada. -Cantidad de mujeres que reciben atención por violencia.	-Sociedad más inclusiva y equitativa.	-Mujeres, hombres, personas, jóvenes	-Más acciones y programas para mujeres y hombres.	-Acciones y programas no lleguen a las personas que las necesitan porque no saben que existen. -Acciones y programas no lleguen a las personas que las necesitan porque no se tiene suficiente capacidad operativa.	-Divulgados los programas de igualdad y equidad de género. -Más personas tienen acceso a programas de igualdad y equidad. -Más personas reciben servicios para mejorar su salud mental.
Cultura	-Espacios y acciones para acceder a la cultura. -Sensibilización y formación artística. -Promoción de actividades culturales	Cantidad de proyectos de producción cultural (Fondo concursable) ejecutados al año. -Cantidad de espacios de capacitación en gestión cultural ejecutados. -Cantidad de personas usuarias atendidas con el servicio de la Casa de la Cultura -Cantidad de personas beneficiadas con el uso del espacio Casa de la Cultura. -Cantidad de cursos de formación y sensibilización artística ejecutados por distrito y totales -Cantidad de población beneficiada -Total de recursos ejecutados -Cantidad de actividades culturales ejecutadas anuales. -Cantidad de actividades culturales apoyadas anuales	-Desarrollo integral de las personas mediante el disfrute de los derechos culturales.	-Habitantes del cantón. -Asociaciones culturales. -Organizaciones varias -Concejo Municipal. -Alcaldía Municipal. -Unidad de Cultura. -Ministerio de Cultura y Juventud. -Población en general -Población vulnerable	-Mayor apoyo a las actividades, espacios, acciones, proyectos culturales. -Generación de espacios físicos de uso cultural para mayor cobertura de los productos artísticos.	-Se afecte la sostenibilidad y calidad de las actividades culturales por falta de apoyo.	-Mayor fortalecimiento de la participación ciudadana. -Mayor disfrute de los derechos culturales por parte de la población

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Cantidad de ferias culturales ejecutadas					
Biblioteca Municipal.	-Promoción de la lectura, la educación y el aprendizaje.	-Servicio de Biblioteca Municipal. -Cantidad de personas beneficiadas con alfabetización digital. -Cantidad de clubes de lectura en funcionamiento. -Cantidad de personas beneficiadas de los clubes de lectura. -Cantidad de bibliotour municipal por año. -Cantidad de Biblioparques en funcionamiento por año. -Cantidad de actividades de promoción social al año. -Cantidad de actividades de proyección social y extensión Bibliotecaria al año. -Cantidad de personas participantes de los programas de promoción de la lectura y proyección social de la Biblioteca por año. -Cantidad de usuarios de la Biblioteca Municipal por año	-Acceso a la lectura, el estudio y aprendizaje.	-Habitantes del cantón. -Estudiantes. -Profesores. -Ministerio de Cultura y Juventud. -Escuelas y Colegios.	-Leer para aprender y disfrutar. -Investigación de temas educativos.	Limitada divulgación de los servicios de la Biblioteca reduce el uso de los servicios. Recursos limitados para realizar actividades de promoción de la lectura y proyección social.	-Más personas acuden a hacer uso de los servicios de la Biblioteca Municipal. -Más personas disfrutan el hábito de la lectura. -Apoyada la educación y aprendizaje de la población belemita. -Más personas tienen un mayor nivel educativo, habilidades para la vida y capacidades técnicas.
Comité Cantonal de Deportes y Recreación	Servicios recreativos y deportivos	-Cantidad de actividades de promoción de la salud física y mental. -Espacios para la promoción del ejercicio.	-Mejora de la salud física y mental de las personas	-Habitantes del cantón. -Deportistas. -Asociaciones Deportivas y Recreativas.	-Apoyo a las actividades deportivas y recreativas. -Diversificación de actividades deportivas y recreativas.	-Dispersión en muchas actividades haga ineficiente el uso de los recursos.	-Más personas mejoran su salud física y mental por medio de actividades deportivas y recreativas.
Seguridad ciudadana	Servicios de seguridad ciudadana.	-Reglamento actualizado del servicio de seguridad y vigilancia en la comunidad. -Planificación del servicio que considera: diagnóstico, zonas de mayor y menor riesgo,	-Habitantes y sus propiedades se sientan y estén seguros	-Habitantes del cantón. -Policía municipal. -Concejo Municipal.	-Bajar la cantidad de delitos. -Coordinación interinstitucional.	-Cantidad de delitos no bajen a pesar de los esfuerzos de la policía municipal debido a otros factores causales.	-Los habitantes se sienten más seguros. -Apoyo a la Justicia.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		objetivos, metas, responsables, cobertura, participación ciudadana. -Incluidas en la planificación de los servicios las cantidades de población vulnerable en condición de pobreza, edad, género, ubicación geográfica. -Convenios Interinstitucionales vigentes en mejora del servicio de seguridad y vigilancia en la comunidad -Distritos a los que se les da el servicio / Total de distritos del cantón. Cantidad de distritos con servicios de policía municipal. Cantidad de distritos con servicios de vigilancia electrónica. -Recursos del servicio de seguridad y vigilancia destinados por distrito. -Total de egresos ejecutados en seguridad y vigilancia en la comunidad en el periodo evaluado. / Total de ingresos ejecutados destinados a seguridad y vigilancia en la comunidad en el periodo evaluado. -Cantidad de funcionarios capacitados en temas relacionados con seguridad y vigilancia durante el periodo evaluado / Total de funcionarios del servicio de seguridad y vigilancia. -Revisión anual de los requisitos de idoneidad del personal en el servicio de Seguridad y vigilancia en la comunidad. -Revisión de manera regular el inventario de armas, su inscripción, las condiciones de resguardo. Última fecha de revisión.		-Alcaldía Municipal. -Ministerio de Seguridad Pública.	-Participación de la comunidad en la seguridad.	- Incumplimiento del artículo transitorio segundo del Reglamento del Proceso de Seguridad, Vigilancia Comunal y Control Tributario.	-Reducción de la impunidad.

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		-Resultados porcentuales de la evaluación de la satisfacción del usuario con el servicio de seguridad ciudadana: ___ Muy malo (0-20); Malo (21-40); Regular (41-60); Bueno (61-80); Excelente (81-100). -Plan de mejora generado del servicio de seguridad ciudadana, con responsables, líneas de acción, plazos, seguimiento de acciones. -Resultados porcentuales de la evaluación de la satisfacción del usuario con el servicio de seguridad por medio de soluciones tecnológicas: ___ Muy malo (0-20); Malo (21-40); Regular (41-60); Bueno (61-80); Excelente (81-100). -Plan de mejora generado del servicio de seguridad por medio de soluciones tecnológicas, con responsables, líneas de acción, plazos, seguimiento de acciones.					
Policía de Tránsito	Servicio de Policía de Tránsito	Cantidad de accidentes atendidos Cantidad de accidentes atendidos por distrito. Cantidad de operativos de control de carretera realizados. Cantidad de operativos de control de carretera por distrito. Cantidad de denuncias atendidas de trámite inmediato. Cantidad de denuncias atendidas de trámite inmediato por distrito. Cantidad de denuncias por trámite de queja. Cantidad de delitos presentados al Ministerio Público. Cantidad de Contravenciones presentadas al juzgado contravencional.	-Cumplimiento del ordenamiento jurídico. Clientes satisfechos con los servicios recibidos. Atención integral en las necesidades viales del cantón Disminución de la cantidad de accidentes por daños materiales desde el 2016 Ordenamiento vial y mitigación de los congestionamientos viales	-Habitantes del cantón	Los habitantes reciban los servicios y el trato adecuados Regulación vehicular por congestiones vehiculares. Atención denuncias. Atención de los accidentes que ocurran en el cantón. Consultas en oficina, licencias,	-Aumente la inseguridad vial por insuficiente cobertura del servicio. -Clientes reciban un trato inadecuado -Tiempos de respuesta en la atención de accidentes.	-Clientes satisfechos con el valor público recibido con los servicios. Aumento en la Seguridad vial y ciudadana. Respuesta efectiva y eficiente a conflictos viales. Respuesta efectiva y eficiente a accidentes. Se pueden realizar eventos masivos en el cantón

Dependencia	Producto / Servicio	Indicadores	Valor Público	Partes Interesadas	Necesidades de Partes Interesadas	Riesgos	Efectos/ Impactos
		Cantidad de pruebas de aliento realizadas. Cantidad de operativos de radar realizados. Cantidad de infracciones de multa fija realizadas. Cantidad de consultas realizadas en la oficina de tránsito y por teléfono. Cantidad de actividades masivas conciertos/desfiles/partidos atendidos Cantidad de cursos de manual de conductor impartidos. Cantidad de charlas de educación vial impartidas a la comunidad/empresas	Cultura vial en los habitantes. Protección y resguardo de zonas escolares de más alto tránsito. Mayor seguridad vial y seguridad ciudadano con la presencia vial de oficiales en carretera. Cercanía con la comunidad Buena comunicación del trabajo en Equipo de trabajo que permite un mejor servicio.		trámites, declaraciones en accidentes, retiro de placas, información sobre COSEVI y Educación Vial. Curso y Charlas de Educación Vial.		comuna mitigación en la congestión vehicular que producen. Levantamiento de estadística georreferenciada de accidentes Disminución de los accidentes. Baja tasa de mortalidad in situ de accidentes de tránsito (solo 2 en el 2022) Un cantón vialmente ordenado. -Respeto del espacio urbano para todos los usuarios de la vía. -Mejora la movilidad segura.

ANEXO N° 2- Vinculación de los Proyectos del PDEMB 2025-2029, con Diagnóstico y Planes

Diagnóstico	Proyecto	PDHC 2023-2032	PDEM 2020-2024	Programa Gobierno 2020-2024
Aumento de la huella constructiva	1. Actualizar Plan Regulador	Continuar gestiones para la actualización del Plan Regulador.	Gestión y ordenamiento territorial, con enfoque de protección ambiental.	Continuar con la actualización el Plan Regulador con enfoque en la sostenibilidad, integrando consultas ciudadanas.
		Gestión y ordenamiento territorial, con enfoque de protección ambiental.		
Pocas áreas de protección de fuentes y ambiente. - Insuficientes áreas verdes y espacios para deportes y recreación.	2. Adquisición de Terrenos Los Sánchez -Acueducto.	Adquirir terrenos para el desarrollo integral de la comunidad.	Pago por servicios ambientales. Diseño y construcción del sistema de almacenamiento de agua potable. Rediseñar, adecuar y mantener la redes de conducción y distribución de agua potable del cantón.	Comprar y brindar sostenibilidad de espacios verdes, corredores biológicos y reforestación, con participación ciudadana.
		Adquirir terrenos para la recuperación de zonas verdes.		Establecer un programa de conservación del agua en colaboración con la comunidad, educando sobre prácticas responsables y promoviendo tecnologías eficientes.
		Reforestación, limpieza de áreas públicas, zonas de protección de cuencas, nacientes y pozos.		
	3. Terreno Acuamanía – Ambiente.	Desarrollar la infraestructura para la protección, uso, tratamiento, control y disposición final del agua.		Crear políticas para la reforestación de áreas críticas y la protección de cuencas hidrográficas, involucrando a la sociedad civil y organizaciones ambientales.
	4. Terreno Acuamanía – Acueducto.	Mejoras al acueducto, tratamiento de aguas y cuido de este recurso. Adquisición de terrenos de interés público, para deporte, cultura y recreación.		
	5. Compra de terrenos de la lista-Ambiente.			
	6. Compra terreno contiguo al polideportivo.			

Diagnóstico	Proyecto	PDHC 2023-2032	PDEM 2020-2024	Programa Gobierno 2020-2024
Aumento de la contaminación ambiental	7. Cero residuos.	Seguir ejecutando planes de reciclaje y compostaje y una continua inspección del servicio de recolección.	Gestión de los residuos orgánicos a través de tecnologías de gestión en la fuente de generación y un Centro de Compostaje y Reciclaje.	Implementar tecnologías innovadoras para la gestión de residuos valorizables y no valorizables.
		Continuidad de las acciones ante el cambio climático.		Continuar con la educación y formar la cultura para separar los residuos, para maximizar la recolección y aprovechar el uso de residuos valorizables.
		Implementar acciones con el fin de disminuir la huella de Carbono.		Implementar programas de educación ambiental en colaboración con instituciones educativas y organizaciones locales.
		Programa de educación ambiental.		
		Prestar atención a las afectaciones generadas por el Relleno Sanitario ubicado en la Carpio y apoyar las gestiones para su cierre técnico.		
Aumento de la densidad población.	8. Seguridad de acueducto (Macro medidores, Telemetría, Tanques, Tubería, Pozos).	Mejoras al acueducto, tratamiento de aguas y cuidado de este recurso.	Modelo Tarifario de los Servicios Municipales.	Desarrollar un sistema de monitoreo continuo de la calidad del agua.
	9. Reestructuración Área Servicios Públicos.	Plan para minimizar el agua no contabilizada del Acueducto Municipal.	Sistema Integrado de Gestión del Acueducto Municipal.	
Aumento de la contaminación ambiental. Aumento de la densidad población.	10. Alcantarillado Sanitario.	Continuar la ejecución de los planes del alcantarillado sanitario, pluvial y plantas de tratamiento.	Diseño, Construcción, Operación, Mantenimiento del Sistema de Recolección, Tratamiento y Disposición de las Aguas Sanitarias	Implementar una red de alcantarillado sanitario en todo el cantón de Belén, que permita la recolección de las aguas residuales
Inseguridad peatonal y aumento de la flota vehicular	11. Construcción corredor accesible IBI.	Carreteras, puentes, e interconexión de aceras en todo el cantón.	Corredor Accesible	Desarrollar un plan de movilidad integral que incluya la creación de ciclovías, aceras peatonales y transporte público.
Congestionamiento vial y riesgo de inundaciones	12. Puente La Amistad.	Mejoramiento del tránsito y la red vial cantonal.	Sustitución de Puentes en Rutas Cantonales.	Desarrollar un plan de movilidad integral que incluya la creación de ciclovías, aceras peatonales y transporte público eficiente.
		Evitar congestionamiento vial.		
		Atención al riesgo de inundación y de contaminación de la Quebrada Seca y río Bermúdez, con acciones preventivas y correctivas.		

Diagnóstico	Proyecto	PDHC 2023-2032	PDEM 2020-2024	Programa Gobierno 2020-2024
Desbordamiento del aguas pluviales y anegación de propiedades. Daño a la carpeta asfáltica.	13. Alcantarillado Calle Don Chico	Mejoramiento del tránsito y la red vial cantonal.	Administración del sistema de drenaje público	Desarrollar un plan de movilidad integral que incluya la creación de ciclovías, aceras peatonales y transporte público eficiente.
Congestionamiento vial. Deficiente programación de mediano plazo de la red.	14. Plan Quinquenal Vial.	Mejoramiento del tránsito y la red vial cantonal.	Administración de la Red Vial Cantonal.	
Congestionamiento vial. Deficiente sistema integral de transporte sostenible. Inseguridad peatonal y aumento de la flota vehicular.	15. Mejoras en el patio ferroviario, estación 5.	Solución al paso del ferrocarril por Belén.		Desarrollar proyectos de movilidad sostenible, como ciclovías y transporte público eficiente.
		Desarrollo urbano con perspectiva ambiental.		
		Horario de buses y el tren hacia Alajuela.		
		Servicio de transporte urbano-Belén.		
Cantón en proceso de envejecimiento.	16. Espacios Inclusivos en parques para personas adultas mayores.	Creación de la oficina municipal para la atención integral de persona adulta mayor y programas de capacitación para el cuido.	Promover la Formulación y Ejecución de Programas y Proyectos Orientados al Bienestar de las Personas y Familias Socialmente Vulnerables. Protección de Derechos Humanos de la Población Belemita.	Programas de educación para adultos mayores, brindando oportunidades de aprendizaje continuo.
		Promover acciones para crear el Centro Cívico Cultural Belemita.		
		Fortalecimiento municipal a los programas de cultura y formación artística.		
		Espacios públicos amigables con las personas adultas mayores.		
		Red de apoyo económico y social Adulto (a) mayor, trabajo, capacitación.		
		Una oficina para tratar el tema integral de la drogadicción y otras adicciones.		
Cantón en proceso de envejecimiento. Instalaciones actuales no cumplen con la ley 7600	17. Centro de Desarrollo Humano.	Programa continuo de recreación asociado a salud preventiva e integral.		
		Impulsar acciones de sensibilización, capacitación, investigación e implementación en salud, que impacten la calidad de vida.		
		Creación de la oficina municipal para la atención integral de persona adulta mayor y programas de capacitación para el cuido.		
		Espacios públicos amigables con las personas adultas mayores.		

Diagnóstico	Proyecto	PDHC 2023-2032	PDEM 2020-2024	Programa Gobierno 2020-2024
Cantón en proceso de envejecimiento.	18. Oficina Inclusiva (PAM y PcD), Ley 10046.	Red de apoyo económico y social Adulto (a) mayor, trabajo, capacitación. Una oficina para tratar el tema integral de la drogadicción y otras adicciones. Programa continuo de recreación asociado a salud preventiva e integral. Impulsar acciones de sensibilización, capacitación, investigación e implementación en salud, que impacten la calidad de vida de la comunidad.		Establecer la Oficina de Atención Adulta Mayor y Personas con Discapacidad en la Municipalidad con personal especializado.
				Implementar medidas preventivas para combatir el tráfico de drogas y la violencia.
				Implementar campañas de concientización para educar sobre la salud mental.
Insuficientes instalaciones para la expresión cultural	19. Diseño y construcción Teatro.	Promover acciones para crear el Centro Cívico Cultural Belemita. Fortalecimiento municipal a los programas de cultura y formación artística.	Construcción y Equipamiento del Nuevo Edificio Municipal y Teatro Municipal.	Construir un espacio físico para la cultura, que permita a los belemitas disfrutar de actividades propias, nacionales e internacionales para el esparcimiento, ampliar el conocimiento, desarrollo personal, la alegría, salir de la rutina, reír, vivir emociones y deleitarse con todo lo que el arte puede ofrecer.
				Remodelar el edificio contiguo al polideportivo para crear un Centro cultural municipal o teatro municipal, fomentando eventos culturales y artísticos.
				Promover la creación de festivales culturales y exposiciones, involucrando a artistas locales y visitantes.
				Promover actividades culturales y artísticas en el ámbito educativo para estimular la creatividad y expresión de los estudiantes.

Diagnóstico	Proyecto	PDHC 2023-2032	PDEM 2020-2024	Programa Gobierno 2020-2024
Aumento de la contaminación ambiental. Aumento de la densidad población. Efectos del cambio climático.	20. Soluciones verdes basadas en la naturaleza.	Continuidad del Programa Belén cantón Amigo de las Abejas.	Pago por servicios ambientales.	
		Control y mitigación de contaminación sónica y del aire.		
Insuficientes áreas verdes para deportes y recreación.	21. Centro Urbano Recreativo: Remodelación Sección Municipal del Boulevard de San Antonio.	Diseñar y construir parques con fines educativos y recreativos	Propiciar el desarrollo y mantenimiento de zonas recreativas y de esparcimiento que promuevan la salud y el bienestar de la ciudadanía.	Invertir en espacios recreativos como parques, plazas y de juego.
				Mantener y mejorar los espacios públicos para la recreación, con énfasis en áreas verdes y parques familiares.
				Desarrollar un programa de mantenimiento constante de áreas recreativas y deportivas en los parques para todas las edades.
				Empoderar a la población mediante programas que promuevan el disfrute integral de los espacios públicos del cantón.
				Crear un sistema de iluminación eficiente y cámaras de vigilancia en espacios públicos, promoviendo la seguridad y la calidad de vida de los habitantes.
				Desarrollar un programa de actividades culturales y recreativas en espacios públicos, involucrando a artistas locales y promoviendo la cohesión social.

Diagnóstico	Proyecto	PDHC 2023-2032	PDEM 2020-2024	Programa Gobierno 2020-2024
Hacinamiento del personal. Pérdida de tiempo del usuario para trámites entre edificios municipales. Edificio cumplió vida útil. Orden sanitaria. Inseguridad informática	22. Diseño del Edificio Municipal.	Fortalecer las capacidades, la gestión administrativa, la prestación de servicios y procurar una comunicación asertiva con la comunidad.	Construcción y Equipamiento del Nuevo Edificio Municipal y Teatro Municipal. Servicios de Cómputo en la Nube.	
	23. Proyecto RRHH clima organizacional.	Eficiencia en la tramitología de las Instituciones públicas asociadas a simplificación de trámites y expediente único.		
	24. Sistema de Gestión del Desempeño.			
	25. Estudio de cargas laborales.			
	26. Sistema de evaluación de la planificación.			
	27. Plan Estratégico 2030-34.			
	28. Gestor documental.			
	29. Seguridad Capacitación informática.			