

Municipalidad de San Isidro de Heredia

Contratación Directa 2021CD-000014-001680000



---

## Plan Desarrollo Municipal 2022-2026

### Municipalidad de San Isidro

---

**Firma Responsable:** **VAN DER LEER**  
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

**30 de agosto de 2021**

30 de agosto de 2021.

**Municipalidad de San Isidro**  
**Alcaldía**

Atención  
Dra. Lidieth Hernández González  
Alcaldesa de la Municipalidad de San Isidro

Estimada Dra. Hernández González:

Tenemos mucho gusto en presentar el informe del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2026 solicitado en la Contratación Directa 2021CD-000014-0016800001 “Contratación de persona física o jurídica para la elaboración del Plan de desarrollo Municipal 2022-2026 San Isidro de Heredia”.

Estamos a su disposición para cualquier consulta.

Atentamente,

---

Luis Gómez Cerdas  
Socio director

## Índice de contenido

I. Acrónimos	8
II. Introducción	9
III. Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal de San Isidro	10
2.1. Análisis situacional incluyendo principales problemas	11
2.2. Elaboración del marco estratégico: misión, visión y valores	12
2.2.1. Desarrollo de la misión	13
2.2.2. Definición de la visión	13
2.2.3. Definición de valores	14
2.3. Identificar a grupos de interés y determinar la propuesta de valor a estos grupos	14
2.3.1. Grupos de interés	14
2.3.2. Propuesta de valor para los grupos de interés	14
2.4. Determinar áreas, objetivos estratégicos e indicadores con metas	15
2.4.1. Áreas y objetivos estratégicos	15
2.4.2. Indicadores	16
2.4.3. Metas	18
2.5. Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo	18
2.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas (cuadro de monitoreo)	19
2.7. Definir el mapa de responsabilidades y mecanismos de control y evaluación	20
2.8. Análisis de riesgo y plan de mejora continua	22
IV. Análisis situacional incluyendo principales problemas	24
4.1. Indicadores relacionados con el cantón San Isidro	25
4.1.1. Índice de Gestión Municipal	25
4.1.2. Índice de Competitividad Cantonal	30

4.1.3.	Índice de Progreso Social	33
4.2.	Marco legal institucional	35
4.3.	Análisis de los principales problemas estratégicos y oportunidades	36
4.3.1.	Resultados de sondeo a ciudadanos del cantón	36
4.3.2.	Análisis FODA	40
V.	Formulación del nuevo plan estratégico	49
5.1.	Marco estratégico de la Municipalidad de San Isidro	49
5.1.1.	Misión	49
5.1.2.	Visión	50
5.1.3.	Valores	51
5.2.	Grupos de interés y propuesta de valor	52
5.3.	Áreas, objetivos estratégicos e indicadores.	55
5.3.1.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	56
5.3.2.	Perspectiva de Procesos Internos	66
5.3.3.	Perspectiva Financiera	81
5.3.4.	Perspectiva de Grupos de Interés	83
5.4.	Mapa estratégico	87
VI.	Análisis de riesgos	88
VII.	Conclusiones y recomendaciones	111
VIII.	Bibliografía	112

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Criterios para la evaluación de la propuesta de la visión .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2 Tipos de indicadores de desempeño .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas .....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 4 Estructura del modelo de evaluación del IGM utilizado por la CGR, según eje.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 5 Posición relativa por eje del Cantón San Isidro en el ICC .....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 6 Puntuación del Cantón San Isidro en los criterios evaluados en el IPS .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 7 Principales problemas y oportunidades identificados en la sesión de indagación apreciativa .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 8 Resultados del análisis FODA para el Capital Humano .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 9 Resultados del análisis FODA para el Capital de Información .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 10 Resultados del análisis FODA para el Capital Organizacional .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 11 Resultados del análisis FODA para Procesos Internos .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 12 Resultados del análisis FODA para Grupos de Interés .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 13 Resultados del análisis FODA para Financiero.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 14 Resultados de la evaluación de la nueva propuesta de visión .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 15 Grupos de interés de la Municipalidad de San Isidro.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 16 Propuesta de valor a Grupos de Interés de la Municipalidad de San Isidro.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 17. AyC-01 Contar con el personal suficiente (Capital Humano).....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 18. AyC-02 Tener personal idóneo (Capital Humano).....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 19. AyC-03. Lograr un clima organizacional satisfactorio (Capital Organizacional).....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 20. AyC-04 Mantener un personal motivado (Capital Organizacional) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 21. AyC-05 Mantener una cultura orientada a la mejora continua (Capital Organizacional) .....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 22. AyC-06. Innovar en los sistemas de información que contribuyan a mejorar la gestión municipal (Capital de Información).....</i>	<i>63</i>

<i>Tabla 23. AyC-07 Aumentar los canales digitales efectivos para la realización de trámites municipales (Capital de Información).....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 24. PI-01. Contar con los manuales de procedimientos y procesos internos de cada área de servicio ..</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 25. PI-02. Cumplir con los plazos establecidos en los trámites municipales.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 26. PI-03 Lograr una automatización en procesos claves de la municipalidad .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 27. PI-04 Aumentar la utilización de los canales digitales para la realización de trámites municipales por parte de las personas usuarias.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 28. PI-05. Mejorar los procesos de comunicación oficial con los grupos de interés .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 29. PI-06. Aumentar la accesibilidad en los proyectos liderados por la municipalidad .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 30. PI-07. Mejorar la inclusión en el cantón .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 31. PI-08 Mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 32. PI-09 Habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 33. P-10 Mantener herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades .....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 34. P-11 Conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 35. PF-01 Mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 36. PF-02 Tener mayor crecimiento en la recaudación de tributos, tasas y servicios.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 37. GI-01 Aumentar la confianza y satisfacción de los grupos de interés.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 38. GI-02 Lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 39. GI-03 Mantener estable índice de Gestión de Servicios Municipales emitido por la Contraloría General de la República.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 40 Matriz de riesgos .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 41 Análisis de riesgos para el PDM 2022-2026.....</i>	<i>89</i>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1 Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2026.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2 Variables del análisis FODA .....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3 Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas .....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5 Ejemplo de mapa estratégico.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 6 Matriz de calor o matriz de riesgo para determinar el nivel de riesgo.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 7 Resultados del Índice de Gestión Municipal 2018 – Municipalidad San Isidro.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 8 Posición relativa en el ICC por factor, por categoría, para el cantón San Isidro.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 9 Percepción de ciudadanos de San Isidro consultados, respecto a la situación del cantón .....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 10 Percepción de ciudadanos de San Isidro consultados, respecto a la contribución de la municipalidad con la situación del cantón .....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 11 Diagrama de Pareto para determinación del principal problema que la Municipalidad debe priorizar en el cantón.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 12. Valores definidos para la Municipalidad de San Isidro.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 13 Factores comunes que desean los grupos de interés.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 14 Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos.....</i>	<i>87</i>

## I. Acrónimos

BSC	Balanced Scorecard
CLACDS	Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible
CGR	Contraloría General de la República
CMI	Cuadro de Mando Integral
EEUCR	Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica
FODA	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
ICC	Índice de Competitividad Cantonal
IGM	Índice de Gestión Municipal
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
IPS	Índice de Progreso Social
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
SIIM	Sistema Integrado de Información Municipal

## II. Introducción

El Gobierno Local del cantón San Isidro de Heredia, en pro de implementar el enfoque por resultados, cumplir con los sistemas de control interno y construir una estrategia que guíe el cumplimiento de sus funciones, establece el Plan Estratégico Municipal 2022-2026 (PDM) como la guía que utilizará para el desarrollo municipal de los siguientes cuatro años.

Los componentes de este plan son el resultado de una amplia serie de sesiones de trabajo con personal de la municipalidad, quienes construyeron los elementos de este, aplicando una metodología constructivista y participativa, que consideró espacios para escuchar la opinión de los grupos de interés de la comunidad, como parte importante en el proceso de elaboración del plan para conocer sus necesidades cantonales.

Este plan toma como insumos principales los resultados alcanzados en planes anteriores, así como compromisos adquiridos en diferentes políticas y planes que incluyen: Política Ambiental de San Isidro 2020-2030, Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2018-2023, Política de Recuperación y Rehabilitación de las Áreas de Conservación, Política cantonal y plan quinquenal de vejez y envejecimiento, Plan de Acción Política de Igualdad y Equidad de Género, Plan de Acción de la Política de Niños, Niñas y Adolescentes, Política Pública en Discapacidad y Accesibilidad para el periodo 2020-2024, Plan quinquenal de la Junta Vial Quinquenal 2022-2026, entre otros.

Para la formulación del PDM 2022-2026, se trabajó con la metodología propuesta por la empresa Van der Leer S.A. y aprobada por la contraparte de la Municipalidad, que reúne los conceptos de planeación estratégica por medio del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, al ser esta la estructura del desempeño más utilizada en planeamientos de carácter estratégico en Costa Rica y en el mundo, así como en el sector público costarricense, y está alineada al enfoque por resultados propuesto por el Ministerio de Planificación de Costa Rica. A esto se suma la experiencia y conocimiento documentado de más de 30 años de la empresa contratada en la definición y acompañamiento de planes estratégicos institucionales, planes cantonales de desarrollo humano local y planes de desarrollo municipal.

La planeación estratégica que se desarrolla en el presente documento y estructurada utilizando el CMI o Balanced Scorecard (nombre original en inglés), plantea cuatro perspectivas que organizan los objetivos estratégicos Aprendizaje y Crecimiento (también denominado Capacidad Organizacional), Procesos Internos, Financiera y Grupos de Interés. La primera perspectiva contiene los elementos base que soportan a todas las demás en materia del Capital Humano, Capital Organizacional y Capital de Información.

En los siguientes capítulos se presenta la descripción de la metodología utilizada para formular el PDM, así como las definiciones del marco estratégico conformado por la Misión, Visión y Valores, las áreas y objetivos estratégicos con sus indicadores, las iniciativas estratégicas planeadas para el

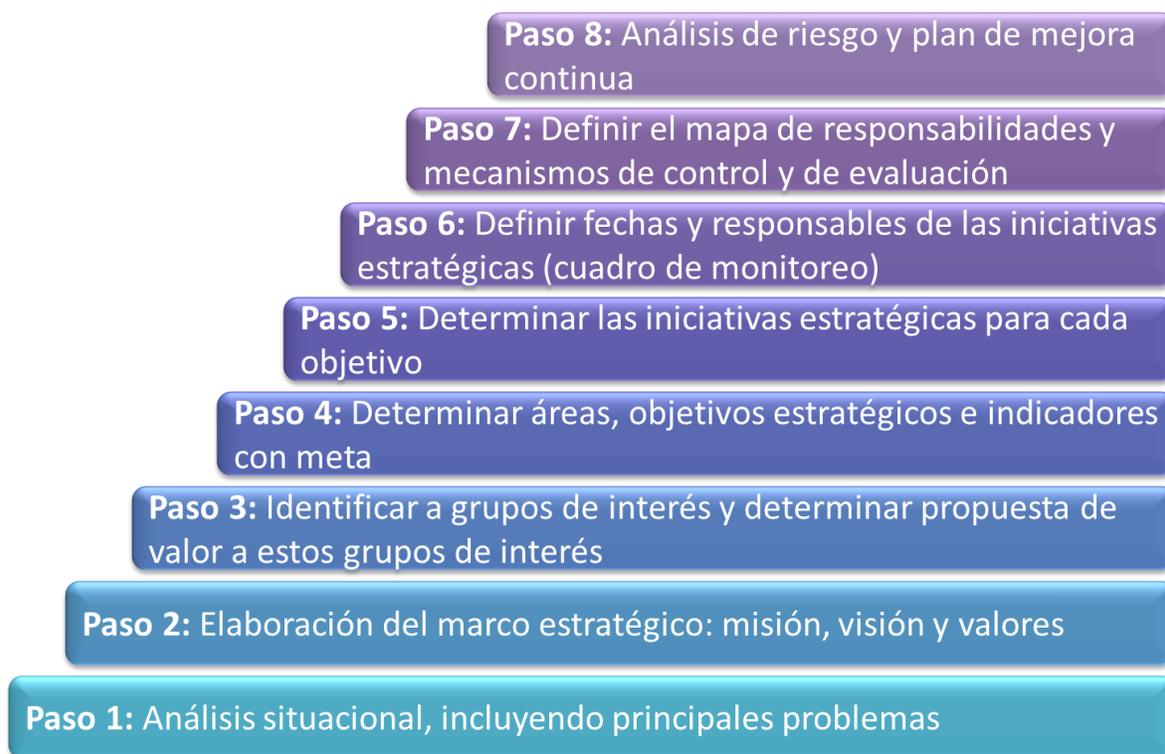
logro de los objetivos y el análisis de los riesgos potenciales, su valoración y medidas de contingencia, conforme a las prácticas adoptadas por la Municipalidad de San Isidro para este tema.

### III. Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal de San Isidro

Para una mejor comprensión, se procede a describir la metodología para la formulación del PDM para el periodo 2022-2026, misma que fue presentada y aprobada por la contraparte del proyecto para su utilización, aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido por su nombre en inglés de Balanced Scorecard (BSC).

La siguiente figura presenta los pasos seguidos a para el desarrollo del PDM 2022-2026.

Se presenta posteriormente una explicación de términos y conceptos a fin de su correcta interpretación en los resultados contenidos en este informe.



**Figura 1 Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2026**

La metodología de formulación del nuevo plan se basó en un enfoque constructivista donde el equipo consultor brindó primero los conceptos teóricos necesarios de planeación y del CMI, en la que se fomentó la participación de los funcionarios y de los grupos de interés que estuvieron presentes en las sesiones de trabajo.

Estos pasos se realizaron a través de una serie de sesiones de trabajo tipo taller, para obtener de los insumos necesarios para determinar hacia dónde y cómo visualizan el futuro de la municipalidad.

## **2.1. Análisis situacional incluyendo principales problemas**

La construcción del PDM 2022-2026 inició con el análisis de la situación actual de la Municipalidad y del cantón de San Isidro.

Para esta labor se hizo una revisión de fuentes de información secundarias que fueron facilitadas por la Alcaldía como parte de las primeras actividades ejecutadas. Lo anterior incluyó la revisión y análisis del Plan de Gobierno 2020-2024, el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de San Isidro de Heredia 2010-2030, el Plan de Desarrollo Municipal 2017-2021, planes operativos e informes de avance.

De igual forma, se llevó a cabo una investigación y recopilación de índices y estadísticas del cantón que contribuyó a obtener una imagen de su condición actual con base en dichas mediciones, incluyendo el Índice de Gestión Municipal (IGM), Índice de Competitividad Cantonal (ICC) e Índice de Progreso Social. Esta información se presentó y validó en una sesión de indagación apreciativas que contó con la participación de representantes de la comunidad y grupos organizados, quienes externaron su criterio con relación a la situación del cantón.

El análisis situacional contempló además la identificación del marco legal institucional que fue utilizado para la fundamentación del presente plan, de manera que sus componentes estuviesen enmarcados en el ámbito de acción permitido por la legislación y normativa aplicable.

A los insumos obtenidos de las labores previas se adicionó el resultado del análisis de principales problemas estratégicos, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) de la Municipalidad, lo cual fue efectuado en diferentes talleres con los funcionarios municipales, siendo un insumo valioso para la definición del marco estratégico, los objetivos y las iniciativas estratégicos desarrolladas.

El análisis FODA, es una metodología de análisis de la situación interna (Fortalezas y Debilidades) de la institución y de la situación externa (Oportunidades y Amenazas) percibidas, tal y como se observa en la Figura 2.

## Variables FODA



**Figura 2 Variables del análisis FODA**

Este análisis sirve para detectar temas de interés y aspectos que conviene medir en la organización, y para adaptar el plan de desarrollo municipal al entorno.

El análisis de los principales problemas y el análisis FODA estableció el camino para la determinación de los factores claves de éxito institucional plasmados en los diferentes componentes del PDM.

La recomendación del equipo consultor para una aplicación de mayor provecho y sentido de este análisis consistió en orientarlo hacia las cuatro perspectivas del círculo virtuoso en el que está basado el CMI, lo cual permitió un análisis mejor orientado hacia problemas estratégicos a resolver.

### **2.2. Elaboración del marco estratégico: misión, visión y valores**

El segundo paso consistió en establecer la misión, visión y valores de la Municipalidad de San Isidro, siendo estos elementos los que conforman la estrategia de alto nivel o marco estratégico general que deriva en los objetivos e iniciativas estratégicas.

Se llevaron a cabo dos talleres de trabajo cuyo propósito fue reafirmar la misión o razón de ser de la municipalidad, ya definida en la ley que la creó, así como la visión o norte que se desea seguir para el 2026, junto con una validación de los valores que se viven en la organización y que son congruentes con la visión definida.

### **2.2.1. Desarrollo de la misión**

La misión es el propósito o la razón de ser de la organización. Una misión debe:

- ✓ Definir la razón de ser de la municipalidad.
- ✓ Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe servir y cuáles no son competencia del gobierno local, para que unifique los esfuerzos municipales.
- ✓ Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- ✓ Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.

Los primeros talleres con la Alcaldía y funcionarios municipales fueron el foro utilizado como espacio participativo para revisar y validar conjuntamente la misión acorde a la razón de ser del gobierno local.

Se utilizó la técnica de lluvia de ideas para fomentar la participación de todos los actores, buscando consenso entre las diferentes ideas surgidas y validando las propuestas de misión redactadas por el grupo.

### **2.2.2. Definición de la visión**

Seguidamente se procedió a establecer la visión de la municipalidad.

La visión define lo que la organización espera llegar a ser en un tiempo determinado. Es el “sueño” o visión compartida para un futuro específico.

La metodología que se planteó estableció un espacio de tiempo para revisar la visión, tomando como referencia las opiniones externadas por los participantes, tomando en cuenta las opiniones recabadas en la sesión de indagación apreciativa que contó con participación de los grupos de interés.

A efectos de hacer más ordenado este ejercicio y orientarlo a la metodología del CMI (conforme a mejores prácticas de bibliografía), se clasificó los componentes de la visión en cada una de las cuatro perspectivas que componen el CMI:

- Grupos de interés
- Financiero
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Para efectos de validación de la propuesta de visión, se establecen una serie de criterios mínimos de evaluación que deben cumplirse. La Tabla 1 presenta un ejemplo de las preguntas que se plantean para obtener la información requerida para el desarrollo de la visión.

**Tabla 1 Criterios para la evaluación de la propuesta de la visión**

N°	Criterios
1	¿La visión expresa la posición deseada por la Municipalidad de San Isidro en el periodo de vigencia establecido?
2	¿Indica lo que se estará ofreciendo a los grupos de interés?
3	¿Identifica lo que se espera del personal de la municipalidad?
4	¿Es retadora?
5	¿Motiva a las jefaturas y funcionarios?
6	¿Es sencilla y fácil de entender?

### 2.2.3. Definición de valores

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea; son su brújula interna.

Este componente fue también analizado en los talleres de construcción a efectos de definir los valores que realmente son aplicados en la Municipalidad de San Isidro.

Los valores son los estándares que describen cómo se espera que los empleados y la organización se comporten interna y externamente. Sirven como base para las acciones de toma de decisiones e influir en las situaciones cotidianas (Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery, 2013).

## 2.3. Identificar a grupos de interés y determinar la propuesta de valor a estos grupos

### 2.3.1. Grupos de interés

La metodología propuesta consideró un análisis de los grupos de interés con el propósito de lograr una planeación de carácter exógena, es decir, que no se limitará a las percepciones y opiniones internas, sino que tomase se tomaron en cuenta los criterios de estos grupos, y con ello se estableció la propuesta de valor dirigida a estos.

La identificación de estos grupos de interés se realizó conjuntamente con los funcionarios de la municipalidad que participaron en las sesiones de trabajo. Entre los aportes de todos los

funcionarios se buscaron comunes denominadores para identificar a estos grupos de interés, así como para establecer el resto de elementos que compondrán el nuevo PDM 2022-2026.

### **2.3.2. Propuesta de valor para los grupos de interés**

La propuesta de valor describe lo que la municipalidad ofrece a sus grupos de interés. Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013), señalan que esta se refiere a la imagen que la organización desea transmitir, y la relación que desea cultivar con estos grupos.

Como se mencionó anteriormente, el abordaje de esta propuesta se efectuó en las sesiones de trabajo que se llevaron a cabo como parte del proceso de construcción del PDM.

## **2.4. Determinar áreas, objetivos estratégicos e indicadores con metas**

El cuarto paso en la metodología fue determinar las áreas estratégicas con sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores y metas. Esto fue posible de alcanzar mediante las sesiones de trabajo que contemplaron prácticas sobre cómo construir objetivos e indicadores, de manera que se preparara al grupo en esta técnica vital para un plan estratégico contemporáneo.

### **2.4.1. Áreas y objetivos estratégicos**

El Balanced Scorecard Institute reconoce las áreas o temas estratégicos como estrategias de negocio de alto nivel, las cuales se determinan en función al análisis de situación y a elementos como la misión, visión y valores. Su principal función es coadyuvar en la definición de los objetivos estratégicos, ya que no se miden y por ende, no se puede determinar un logro cuantificable para estas.

Los objetivos estratégicos son declaraciones concisas que describen los logros específicos para implementar exitosamente la estrategia. Los objetivos estratégicos creados servirán como puente entre la estrategia de alto nivel seleccionada hacia las medidas de desempeño que se usarán para determinar el progreso hacia las metas. (Niven R, 2002, P.107).

Al identificar los objetivos estratégicos más importantes en los que la Municipalidad de San Isidro debe centrar su atención y recursos, el CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza la información sobre una variedad de mediciones vitales para el logro de la visión.

Las sesiones de trabajo consideraron las lecciones aprendidas y recomendaciones del equipo consultor acerca de la redacción y formulación de estos objetivos, en las cuales se presentaron ejemplos y prácticas para explicar la forma correcta en que deben ser construidos.

Los objetivos estratégicos se clasificaron según las cuatro perspectivas del CMI, de manera que se fuera construyendo el mapa estratégico de la municipalidad.

### 2.4.2. Indicadores

El CMI trata de traducir la estrategia en objetivos y entonces determinar la mejor manera de medir el logro de ese objetivo (Niven R., 2002, P.109).

La manera de medir el logro del objetivo es mediante un indicador de desempeño, que se define como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus objetivos estratégicos.

Para determinar el indicador a utilizar se examina: ¿Cuál es la meta o número para lograr? ¿Cómo se sabe que se está progresando?

Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características. A continuación, se presentan algunas descripciones.

**Tabla 2 Tipos de indicadores de desempeño**

Tipo de indicador	Descripción
Adelantados o de progreso	Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso.
Atrasados o de resultados	Para reportes históricos, frecuentemente financieros.
Simple	Miden una sola variable.
Compuestos	Se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores.

Debe determinarse un solo indicador para cada objetivo estratégico, aunque este puede ser compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico.

A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

- ✓ **Medibles:** Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.
- ✓ **Específicos:** Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente, y que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes actores interesados sobre la interpretación de sus resultados.
- ✓ **Orientados a la acción:** Que promuevan la acción hacia los factores críticos de los objetivos de la organización.
- ✓ **Prácticos:** Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.
- ✓ **Relevantes:** Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una relación lo más cercana posible al Objetivo Estratégico y que la relación entre el cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.
- ✓ **Verificables objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Para cada objetivo estratégico definidos en las sesiones de trabajo, se procedió a establecer un indicador de medición, ya sea simple o compuesto. Dentro de la sesión de trabajo se realizó primero una práctica sobre cómo determinar indicadores a fin de facilitar estas definiciones y lograr un mejor resultado.

De igual manera, a los indicadores que se definieron para cada objetivo estratégico se les asignó un dueño y responsable de recopilar su información.

Los indicadores que se establezcan deben de poder servir para la toma de decisiones.

### **2.4.3. Metas**

Con base en la nomenclatura del Mideplan (2007), la meta de un indicador es el desempeño proyectado por el indicador asociado al producto. Desde esta perspectiva, permite medir el avance de los logros de sus productos y el desempeño de estos, establecidos en los objetivos estratégicos. La meta puede estar referida a “medir” los niveles de productos alcanzados, los resultados o bien el avance en la gestión de estos, como los niveles de eficacia y eficiencia esperados.

Otra definición es la que dan Rohm et al (2013). Las metas o números para lograr se definen como el nivel de desempeño deseado para un periodo específico de tiempo. Los mismos autores señalan que las metas seleccionadas deben ser realistas y factibles dado el nivel actual del desempeño, los recursos disponibles para mejorarlo y otros factores que puedan afectar la medición.

Si no se cuenta con objetivos estratégicos, con un indicador para su medición, no es posible medirlos ni establecer una relación causa-efecto entre acciones e indicadores de los objetivos estratégicos.

Los indicadores deben venir acompañados de una meta que permita determinar si se logró alcanzar el resultado esperado.

El medir únicamente el avance de acciones y proyectos es una manera de monitorear el portafolio de proyectos, pero no de un plan de desarrollo municipal.

### **2.5. Determinar las iniciativas estratégicas para cada objetivo**

Las iniciativas estratégicas se definen como una acción o un grupo de acciones que una organización ejecuta para lograr los objetivos estratégicos. Son grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la empresa, diseñados a ayudar a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2008).

La identificación de las iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos planteados promueve la comunicación, el comportamiento proactivo, el mejoramiento continuo y el logro de las metas planteadas en los objetivos estratégicos propuestos

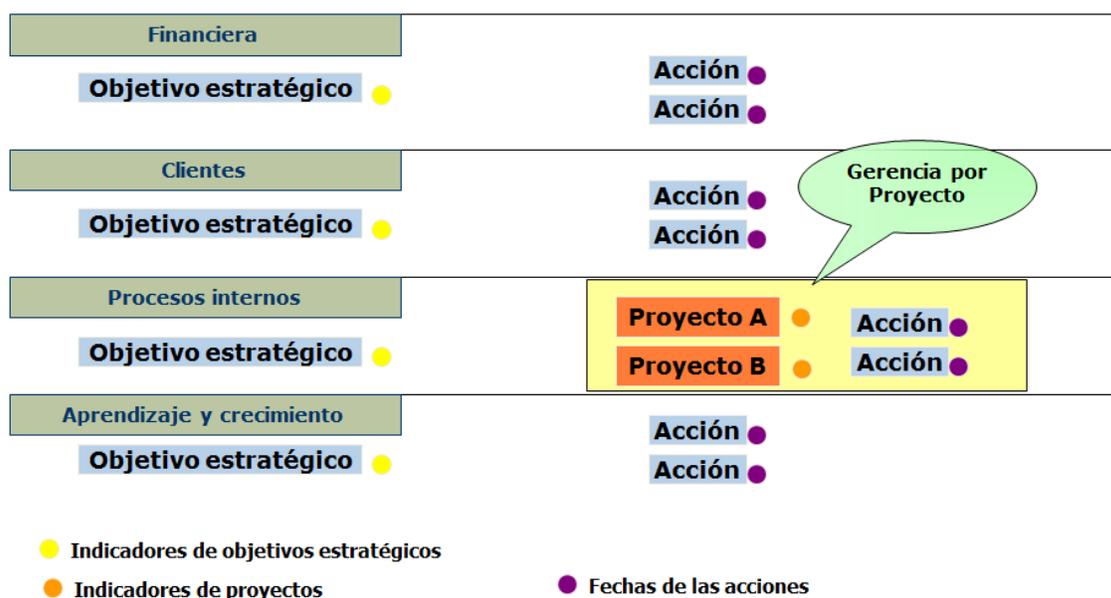
Estas acciones deben estar enlistadas en el plan operativo y tener respaldo económico en el presupuesto si así se requiere.

Los proyectos y acciones estratégicas deben:

- ✓ Estar alineadas con los objetivos estratégicos
- ✓ Tener una meta o logro cuantificado
- ✓ Tener un responsable
- ✓ Tener un plazo para realizarse

La relación que existe entre el PDM y las perspectivas del CMI con los objetivos estratégicos e indicadores del desempeño, junto con el plan de iniciativas estratégicas o plan de acción que permite que los objetivos planteados se cumplan a lo largo de un plazo determinado a través de estas acciones y proyectos, está descrita en la Figura 3.

## De objetivos a los proyectos e iniciativas estratégicas



**Figura 3** Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas

### 2.6. Definir fechas y responsables de las iniciativas estratégicas (cuadro de monitoreo)

Las propuestas de iniciativas estratégicas que se realicen deben contemplar responsables, fechas mensuales de cumplimiento, el presupuesto estratégico requerido para su ejecución (STRATEX) y que estas sean realmente estratégicas y no rutinarias.

Lo anterior es parte de los mecanismos de control y evaluación que permitan determinar el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores estratégicos.

Como guía para una definición adecuada de iniciativas estratégicas, se plantean algunas preguntas descritas a continuación en la Tabla 3.

**Tabla 3 Preguntas para ayudar en la definición de los proyectos y acciones estratégicas**

Proceso de gestión de iniciativas	
1. Elección de iniciativas estratégicas: ¿Qué iniciativas estratégicas necesita la Municipalidad de San Isidro para que cumpla las metas de sus objetivos estratégicos?	Definir la cartera de iniciativas necesarias para cumplir los objetivos planteados
2. Financiamiento de la estrategia: ¿Cómo se van a financiar las iniciativas estratégicas?	Es necesario considerar en el presupuesto, el costo de las iniciativas estratégica (STRATEX)
3. Definición de responsabilidades: ¿Quién liderará la ejecución de las iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidades para la ejecución de las iniciativas estratégicas planteadas

### 2.7. Definir el mapa de responsabilidades y mecanismos de control y evaluación

Conforme a lo señalado en el apartado anterior, es preciso que se establezcan responsables para las diferentes acciones estratégicas, así como los encargados de recolectar la información que permita mantener una documentación adecuada de los indicadores.

Para ello se plantea utilizar mapas de responsabilidades en forma de fichas de objetivos con la información detallada para cada uno de los objetivos e indicadores. En estos mapas debe quedar claro cuál es el objetivo para medir, su descripción y resultado esperado, el indicador, la fórmula para calcular el indicador, la meta, la frecuencia de medición, dueño responsable del objetivo, encargado de recolectar la información y el responsable de fijar la meta.

La Figura 4 presenta un ejemplo de cómo podría visualizarse la ficha de un objetivo estratégico con responsabilidades asignadas.

#	Objetivo	Indicador	Formula indicador
AyC 1.1	Tener personal capacitado	Horas de capacitación por empleado	# de hrs de capacitación/ # de empleados

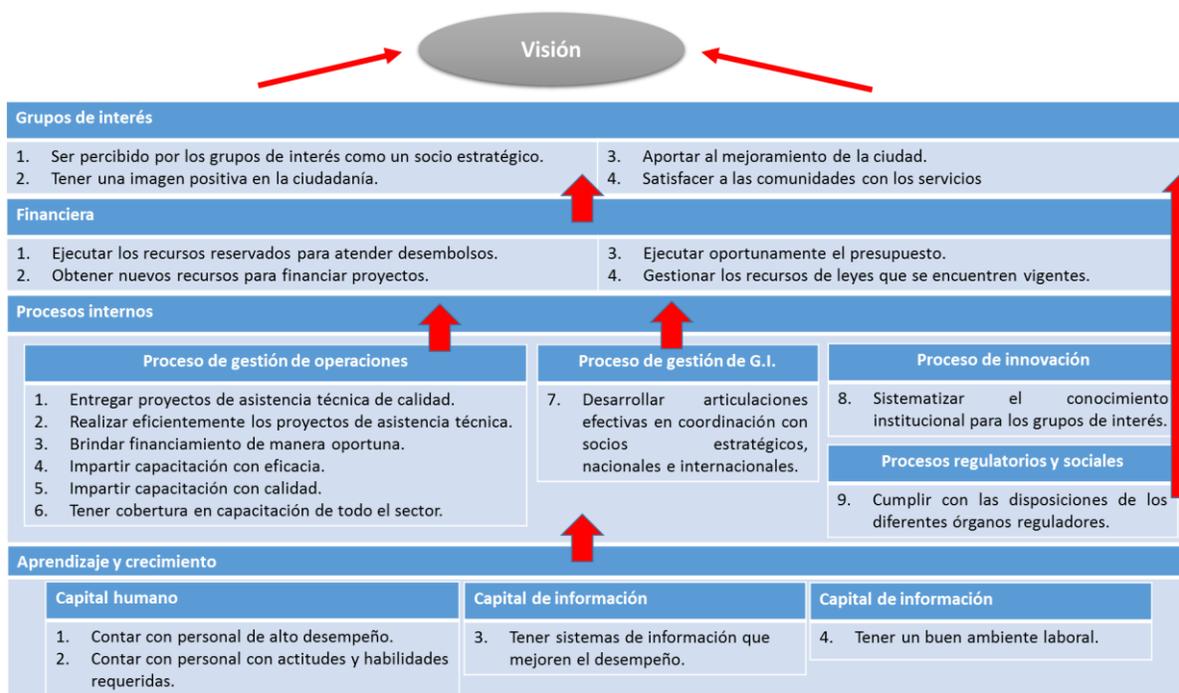
Medio de verificación	Meta anual	Frecuencia
Registros de capacitación	10	Mensual

Área Responsable	Dueño	Recolector	Fijador meta
Gerencia de RRHH	Ana Pérez	Pedro Coto	Director Ejecutivo

Acciones para alcanzar la meta del indicador	
1	Realizar un estudio de las necesidades de capacitación del personal
2	Implementar un programa de capacitación anual dirigido a todas las áreas
3	Gestionar el contenido presupuestario para apoyo de capacitaciones
4	Capacitar al personal en temas de trabajo en equipo, relaciones humanas y servicio al cliente

**Figura 4 Ejemplo de ficha de un objetivo estratégico**

De forma coordinada se elaborará un mapa estratégico según las perspectivas del CMI. Se presenta a continuación un ejemplo de un mapa estratégico y su formato.



**Figura 5** Ejemplo de mapa estratégico

## 2.8. Análisis de riesgo y plan de mejora continua

Como última etapa de la metodología, una vez definidos los objetivos estratégicos con sus indicadores y metas, se procedió a realizar dos talleres de análisis de riesgo, en los que se determinaron los principales factores de riesgo que podrían desembocar en el incumplimiento de cada objetivo estratégico planteado.

Para estos factores de riesgo, se identificaron las causas potenciales que los detonarían, y se realizó una valoración del riesgo en función a su probabilidad de ocurrencia y consecuencia en caso de su materialización.

Se definió con el grupo de trabajo establecer medidas de mitigación para aquellos factores de riesgo que fuesen valorados como altos o extremos, siendo estas medidas el plan de mejora continua a aplicar en el caso que se haga realidad el riesgo.

La determinación del nivel de riesgo se hizo con base en la matriz de calor que se muestra en la Figura 6.

## MATRIZ DE RIESGO

Probabilidad	Consecuencias				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Mayor (4)	Catastrófica (5)
Muy poco probable (1)	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Poco probable (2)	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible (3)	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable (4)	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi seguro (5)	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

**Figura 6** Matriz de calor o matriz de riesgo para determinar el nivel de riesgo

Cabe mencionar que los diferentes factores de riesgo pueden tener una o varias causas potenciales, de allí que se procedió a su identificación y la valoración del riesgo se efectuó tomando en cuenta la causa con mayor probabilidad de ocurrencia.

## **IV. Análisis situacional incluyendo principales problemas**

En los procesos de planeación un aspecto importante a considerar es conocer el estado de la situación actual que brinde insumos como punto de partida para el desarrollo del nuevo plan.

Conforme al cartel y a la metodología aprobada para el presente plan, el análisis situacional contó con la participación e involucramiento de las diferentes unidades y gerencias de gestión de la municipalidad, así como de representantes de la comunidad que participaron en distintos talleres de construcción desarrollados de forma conjunta y participativa, y que sirvieron como medio para la identificación y priorización de las líneas estratégicas de desarrollo que alimentan el nuevo PDM 2022-2026.

Los diferentes talleres y sesiones de trabajo, incluidos los efectuados para abordar temas de análisis de la situación actual del cantón y de la municipalidad, aplicaron una serie de herramientas que permitieron la identificación de retos y oportunidades para el desarrollo sostenible del cantón, que se tradujeron en estrategias en forma de objetivos específicos por áreas temáticas, indicadores con metas de desempeño, iniciativas estratégicas con sus líneas de acción, responsables y fechas de cumplimiento.

Estos elementos forman parte a su vez de los mecanismos de control y evaluación que permitirán determinar el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores estratégicos, cumpliendo así con los lineamientos establecidos con la Resolución R-SC-1-2009 de la Contraloría General de la República (CGR).

En esta primera fase se aplicó un enfoque metodológico de “indagación apreciativa” que permitió la participación de diferentes actores o grupos de interés, quienes externaron su criterio y visión de cómo consideran debe enfocarse el desarrollo del cantón.

La Municipalidad de San Isidro como gobierno local de este cantón, ejerce un papel activo en estos intereses y debe entonces considerarlos en sus instrumentos de planeación internos, en aquellos aspectos donde tenga participación o una responsabilidad directa.

El proceso de análisis siguió un esquema de lo general hacia lo específico, y contó con una revisión de fuentes de información secundarias respecto a resultados del IGM, el ICC y el IPS, así como la revisión del Plan de Gobierno 2020-2024, el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de San Isidro de Heredia 2010-2030, el Plan de Desarrollo Municipal 2017-2021, planes operativos e informes de avance.

#### **4.1. Indicadores relacionados con el cantón San Isidro**

Entre las fuentes de información que brinden una visión objetiva medida de forma sistemática son los índices comúnmente utilizados y aceptados para realizar una comparación con otros cantones del país.

A continuación, se presentan información de las calificaciones obtenidas en los índices: IGM, ICC e IPS, que arrojan datos para establecer un panorama global del desarrollo del cantón comparativamente con otros cantones del país.

##### **4.1.1. Índice de Gestión Municipal**

Con base en información obtenida del Sistema Integrado de Información Municipal publicado en el sitio web de la CGR, el IGM *es un índice conformado por 60 indicadores relativos al quehacer común de todos los gobiernos locales, organizados en los cinco ejes que conforman el SIIM. Cada uno de esos ejes se subdivide en áreas y en el caso del Eje 1, se divide adicionalmente en subáreas.*

El mismo sistema indica que su objetivo es *evaluar la gestión de los gobiernos locales costarricenses a partir de 60 indicadores relacionados con las actividades sustantivas y de apoyo más importantes, suministrando información para la toma de decisiones del gobierno local y de la ciudadanía en general, todo en busca del fortalecimiento de sus capacidades y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.*

Para su medición, la CGR realiza una ponderación a partir de pesos asignados a cada uno de estos 60 indicadores, aplicando metodología de percentiles en aquellos casos donde haya indicadores que no tengan un resultado meta a alcanzar, buscando así eliminar la dispersión. Los resultados finales dependen del comportamiento del sector, y se aclara que los rangos pueden variar de un año a otro.

La última publicación que se encuentra en el sitio web de la CGR corresponde al periodo 2018, que fue publicado en julio de 2019.

La Tabla 4 presenta el desglose de cómo está conformada la estructura del modelo de evaluación que aplica la CGR para la medición de este índice, clasificado por cada eje.

**Tabla 4 Estructura del modelo de evaluación del IGM utilizado por la CGR, según eje**

MODELO DE EVALUACIÓN				
1	1	1	1	1-Desarrollo y Gestión Institucional
		1	1	1.1-Gestión Financiera
			1	1.1.1-Registro de operaciones
			1	1.1.1.1-Registro de información financiera contable
			1	1.1.1.2-Procedimientos e informes presupuestarios
			2	1.1.2-Ingresos
			1	1.1.2.1-Ejecución presupuestaria de ingresos
			1	1.1.2.2-Ejecución de recursos propios
			1	1.1.2.3-Autonomía financiera
			1	1.1.2.4-Representatividad de los recursos de vigencias anteriores sobre el total de ingresos reales del periodo
			3	1.1.3-Egresos
			1	1.1.3.1-Ejecución presupuestaria de egresos
			1	1.1.3.2-Porcentaje de gastos administrativos
			1	1.1.3.3-Porcentaje de gastos en servicios comunitarios
			1	1.1.3.4-Porcentaje de gastos de capital
			4	1.1.4-Liquidación presupuestaria
			1	1.1.4.1-Equilibrio ingresos-egresos reales
			1	1.1.4.2-Representatividad del superávit libre respecto del total de ingresos reales del periodo
			1	1.1.4.3-Representatividad del superávit específico respecto del total de ingresos reales del periodo
			5	1.1.5-Gestión de cobro
			1	1.1.5.1-Estructura mínima para la gestión de cobro
			1	1.1.5.2-Morosidad respecto del monto total puesto al cobro cada periodo
			1	1.1.5.3-Antigüedad de saldos
			6	1.1.6-Gestión de deuda
			1	1.1.6.1-Atención de obligaciones por financiamiento
			7	1.1.7-Transferencias
			1	1.1.7.1-Dependencia financiera
			1	1.1.7.2-Eficacia en la transferencia de recursos específicos

MODELO DE EVALUACIÓN			
		☒	1.2-Control interno
			└ <a href="#">1.2.1-Autoevaluación de los componentes del sistema de control interno</a>
			└ <a href="#">1.2.2-Madurez de los componentes del sistema de control interno</a>
			└ <a href="#">1.2.3-Establecimiento de componentes de SEVRI</a>
			└ <a href="#">1.2.4-Actividades ejecutadas del SEVRI</a>
			└ <a href="#">1.2.5-Seguimiento del sistema de control interno</a>
		☒	1.3-Contratación administrativa
			└ <a href="#">1.3.1-Recursos de objeción al cartel declarados con lugar</a>
			└ <a href="#">1.3.2-Cantidad de actos finales anulados</a>
			└ <a href="#">1.3.3-Cumplimiento de plazos legales</a>
		☒	1.4-Sistemas de información
			└ <a href="#">1.4.1-Tenencia de tecnologías de información</a>
			└ <a href="#">1.4.2-Calidad, riesgo y seguridad de la información en sistemas tecnológicos</a>
		☒	1.5-Recursos humanos
			└ <a href="#">1.5.1-Estructura organizacional básica</a>
			└ <a href="#">1.5.2-Administración de Recursos Humanos</a>
		☒	2-Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
		☒	2.1-Planificación
			└ <a href="#">2.1.1-Instrumentos de planificación</a>
			└ <a href="#">2.1.2-Cobertura planes reguladores</a>
			└ <a href="#">2.1.3-Contenido de los planes reguladores urbanos</a>
			└ <a href="#">2.1.4-Grado de cumplimiento de metas propuestas en los planes operativos anuales</a>
		☒	2.2-Participación ciudadana
			└ <a href="#">2.2.1-Mecanismos de participación ciudadana</a>
			└ <a href="#">2.2.2-Presupuesto participativo</a>
		☒	2.3-Rendición de cuentas
			└ <a href="#">2.3.1-Rendición de cuentas a la ciudadanía</a>
			└ <a href="#">2.3.2-Medición de satisfacción del usuario</a>
		☒	3-Gestión de Desarrollo Ambiental
		☒	3.1-Recolección de residuos
			└ <a href="#">3.1.1-Requerimientos básicos del servicio de recolección de residuos</a>

MODELO DE EVALUACIÓN				
				<a href="#">3.1.2-Sostenibilidad del servicio de recolección de residuos</a>
				<a href="#">3.1.3-Recursos destinados al desarrollo del servicio de recolección de residuos</a>
				<a href="#">3.1.4-Cobertura del servicio de recolección de residuos</a>
				<b>3.2-Depósito y tratamiento de residuos</b>
				<a href="#">3.2.1-Requerimientos básicos del servicio de depósito y tratamiento de residuos</a>
				<a href="#">3.2.2-Sostenibilidad del servicio de depósito y tratamiento de residuos</a>
				<a href="#">3.2.3-Recursos destinados al desarrollo del servicio de depósito y tratamiento de residuos sólidos</a>
				<b>3.3-Aseo de vías y sitios públicos</b>
				<a href="#">3.3.1-Sostenibilidad del servicio de aseo de vías y sitios públicos</a>
				<a href="#">3.3.2-Recursos destinados al desarrollo del servicio de aseo de vías y sitios públicos</a>
				<a href="#">3.3.3-Cobertura del servicio de aseo de vías y sitios públicos</a>
				<a href="#">3.3.4-Frecuencia de aprobación de la tasa del servicio de aseo de vías y sitios públicos</a>
				<b>4-Gestión de Servicios Económicos</b>
				<b>4.1-Gestión Vial</b>
				<a href="#">4.1.1-Grado de cumplimiento de las metas propuestas para mejorar la red vial cantonal</a>
				<a href="#">4.1.2-Ejecución de recursos destinados a la red vial</a>
				<a href="#">4.1.3-Condición de la superficie de ruedo de la red vial cantonal</a>
				<b>5-Gestión de Servicios Sociales</b>
				<b>5.1-Parques y obras de ornato</b>
				<a href="#">5.1.1-Sostenibilidad del servicio de parques y obras de ornato</a>
				<a href="#">5.1.2-Recursos destinados al desarrollo del servicio de parques y obras de ornato</a>
				<a href="#">5.1.3-Cobertura del servicio de parques y obras de ornato</a>
				<a href="#">5.1.4-Frecuencia de aprobación de la tasa del servicio de parques y obras de ornato</a>
				<b>5.2-Atención de servicios y obras sociales</b>
				<a href="#">5.2.1-Comunicación, control y evaluación de los programas sociales</a>
				<a href="#">5.2.2-Porcentaje destinado a la atención de servicios y obras sociales</a>
				<a href="#">5.2.3-Ejecución del presupuesto destinado a servicios y obras sociales</a>

Fuente: Contraloría General de la República.

Se hace la aclaración que el IGM va a sufrir cambios a partir del 2022 según publicación del portal Eco Municipal: *Es importante decirles que la CGR está revisando los indicadores que se están aplicando y esperamos hacer algunos cambios, bastante significativos, de cara al décimo informe.*

Son 9 años evaluando casi lo mismo y consideramos que estamos en un buen momento de poderle dar otra visión. El país ha cambiado, el mundo también y por ende creemos que nosotros deberíamos hacer un análisis más profundo y darle otro enfoque para empujar a las municipalidades un poco más.

No obstante, lo anterior, para el propósito de esta etapa que es obtener una fotografía de la situación actual del cantón San Isidro y del gobierno local, conviene analizar los resultados publicados del IGM.

En 2018, la Municipalidad de San Isidro estuvo en los primeros tres lugares de los cantones que obtuvieron la puntuación más alta para este índice, logrando un resultado del 83.71%. Este resultado junto con otro detalle se muestra en la Figura 7.



Fuente: Contraloría General de la República.

**Figura 7 Resultados del Índice de Gestión Municipal 2018 – Municipalidad San Isidro**

Los resultados reportados por la CGR en 2018 muestran una medición de la satisfacción del usuario de un 100% y montos de inversión social y vial que superan los mil millones de colones.

De los cinco ejes que se evaluaron en esta medición, destaca el *Eje 2. Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas* como el que tuvo mayor contribución a ese resultado, con un

91.20%, y el Eje 3. *Gestión de desarrollo ambiental* como el de menor puntuación alcanzada con un 71%.

El IGM busca ofrecer un panorama del desempeño que tienen los gobiernos locales considerando también la percepción de las comunidades y grupos de interés, y es importante analizar el comportamiento de este índice en periodos anteriores, mismo que también se observa en la Figura 7.

Como se puede observar, la evolución de este índice para la Municipalidad de San Isidro describe una tendencia creciente que solamente tuvo un punto de inflexión en 2017, pero que para 2018 repuntó de manera importante.

Como áreas de mayor reto para el gobierno local según el análisis de la CGR, para este indicador resaltan:

1. Aseo de vías y sitios públicos
2. Recolección de residuos
3. Parques y obras de ornato

Esta información fue un insumo importante para la definición de los objetivos e iniciativas estratégicas, donde se definieron componentes del PDM 2022-2026 que apuntan a atender estos aspectos, como se verá más adelante.

#### **4.1.2. Índice de Competitividad Cantonal**

Con miras a obtener un análisis situacional considerando diferentes ópticas y mediciones, se procedió a analizar el ICC que mide la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica (EEUCR).

De acuerdo con este centro de estudios, el *Índice de Competitividad Cantonal mide el desempeño relativo de los cantones en áreas relacionadas con la actividad económica que se lleva a cabo en el espacio geográfico respectivo de los 81 cantones que conforman el país.*

A diferencia del IGM, el ICC se centra en medir la actividad económica de los cantones, y su última actualización publicada es también del 2018.

De los 81 cantones medidos, el cantón San Isidro ocupó ese año la posición número 24, lo cual indica que es una posición importante si se toma en cuenta la totalidad de cantones que se están comparando.

Los análisis que emite la EEUCR incluye la determinación de la posición relativa de cada cantón según las siguientes categorías:

- 1) Económico
- 2) Infraestructura
- 3) Clima laboral
- 4) Gobierno
- 5) Clima empresarial
- 6) Capacidad de innovación
- 7) Calidad de vida

La posición relativa conseguida por el cantón San Isidro en cada uno de estas categorías, ordenada iniciando con la mejor ubicación, se presenta en la Tabla 5.

**Tabla 5 Posición relativa por eje del Cantón San Isidro en el ICC**

Categoría	Posición
Capacidad de Innovación	15
Gobierno	17
Infraestructura	20
Clima Empresarial	25
Económico	31
Clima Laboral	63
Calidad de Vida	72

Fuente: Escuela de Economía de la UCR.

Se ha utilizado un semáforo de tres colores para ilustrar las áreas en que se tiene las mejores posiciones de las que no.

Resalta la excelente ubicación lograda para las categorías de *Capacidad de Innovación*, *Gobierno e Infraestructura*, y donde se señala mayor oportunidad de mejora son las categorías de *Clima Laboral* y *Calidad de Vida*.

Para obtener una mejor comprensión de los factores que incidieron en la posición alcanzada para cada una de las categorías se presenta la Figura 8.

<b>Económico</b>	<b>31</b>	<b>Gobierno</b>	<b>17</b>
Tasa de crecimiento del consumo eléctrico total	25	Ingresos municipales per cápita	48
M2 de construcción por km2	17	Gasto municipal no administrativos per cápita	47
Egresos municipales per cápita	32	Grado de dependencia de transferencias del sector público	34
Exportaciones totales por trabajador	64	Días para conceder patentes comerciales	4
<b>Infraestructura</b>	<b>20</b>	Participación en elecciones municipales vs presidenciales	42
Porcentaje de red vial pavimentada	7	Gasto en red vial por km de red vial cantonal	11
Viviendas con acceso a electricidad por km2	18	No. de evaluaciones de impacto ambiental por permiso de construcción	64
Porcentaje de viviendas con acceso a agua potable	40	<b>Clima Empresarial</b>	<b>25</b>
Porcentaje de viviendas con teléfono fijo	11	Índice de competencia	38
Porcentaje de viviendas con Internet	17	No. de entidades financieras por km2	22
Calidad de telefonía móvil	62	Índice de concentración de actividades	30
Cobertura y desempeño descarga global 3G	44	Porcentaje de empresas exportadoras	20
Cobertura y desempeño descarga global 4G	34	<b>Capacidad de Innovación</b>	<b>15</b>
<b>Clima Laboral</b>	<b>63</b>	Concentración de las exportaciones en alta tecnología	50
Cobertura inglés en primaria	81	Porcentaje matrícula terciaria en ciencias y tecnología	10
Cobertura educación secundaria	17	Porcentaje de escuelas y colegios con Internet	25
Matrícula terciaria	58	<b>Calidad de vida</b>	<b>72</b>
Población económicamente activa	60	Tasa de mortalidad por infecciones	59
Especialización del trabajador en servicios e industria	3	No. establecimientos de entretenimiento por cada 10 mil habitantes	24
Tasa de crecimiento del empleo formal versus P.E.A	10	Tasa de mortalidad por homicidios	46
		Habitantes por EBAIS	67
		Robos y asaltos a personas por cada 10 mil habitantes	70
		Esfuerzo municipal en mitigación ambiental	31

Fuente: Escuela de Economía de la UCR.

**Figura 8** Posición relativa en el ICC por factor, por categoría, para el cantón San Isidro

Si se analizan las posiciones de los factores involucrados en las dos categorías del semáforo rojo, Clima Laboral y Calidad de Vida, se observa en el primer caso que la mejor valoración estuvo en la especialización del trabajador en servicios e industria, la tasa de crecimiento de empleo formal versus población económicamente activa y la cobertura de la educación secundaria, y los factores que afectaron alcanzar una mejor posición en esta categoría tienen que ver con el grado de matrícula terciaria existente (educación después de los estudios universitarios), los niveles de población económicamente activa y la cobertura del inglés en primaria.

En el caso de la categoría de Calidad de Vida, se resalta como positivo el número de establecimientos de entretenimiento por cada cien mil habitantes y el esfuerzo municipal por mitigación ambiental, pero hay una disminución en la valoración de factores como la tasa de mortalidad por homicidios, la tasa de mortalidad por infecciones, la cantidad de habitantes por EBAS y los robos y asaltos por cada cien mil habitantes.

Desde una perspectiva de mejora, estos temas fueron insumos valorados para la definición de los objetivos e iniciativas estratégicas, en los que se valoraron aquellos en que la municipalidad podría tener un mayor aporte, como lo es la gestión ambiental y gestión de servicios municipales que contribuyan al crecimiento económico, tomando en consideración que el municipio no es el único responsable o parte interesada de la actividad económica del cantón.

Desde una visión de mantener las fortalezas identificadas con la medición de este índice, que fueron también tomadas en cuenta para la construcción de este PDM 2022-2026, están las vinculadas a las primeras tres categorías de la Tabla 5, particularmente la de Gobierno e Infraestructura donde la Municipalidad de San Isidro juega un papel vital para mantener estas posiciones.

Destaca aquí la posición obtenida para los factores de los días para conceder patentes comerciales, del porcentaje de red pavimentada y el gasto en red vial por kilómetros de red cantonal. Aun así, también se observan retos importantes en la cantidad de evaluaciones de impacto ambiental que se llevan a cabo para permisos de construcción.

Estos temas fueron presentados tanto en las sesiones de indagación participativa a representantes de la comunidad, como a funcionarios municipales para que fueran tomados en cuenta a la hora de establecer las áreas y objetivos estratégicos, así como las iniciativas estratégicas para cada objetivo.

### **4.1.3. Índice de Progreso Social**

Siguiendo el enfoque de revisión de índices que provean una visión de la realidad de San Isidro, se analizaron también los resultados del IPS desarrollado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School y la organización Social Progress Imperative.

Este índice mide el desempeño social y ambiental de 81 cantones de Costa Rica. Utilizando 53 indicadores sociales y ambientales de fuentes públicas.

Partiendo que el desempeño económico está relacionado al social, y que los índices anteriores también evalúan la gestión ambiental, era importante tener otro punto de vista que midiera aspectos relacionados a lo indicado, de ahí que se revisara también el IPS.

El último resultado publicado concierne al año 2019, donde el cantón San Isidro ocupó el primer lugar de la totalidad de los cantones del país, lo cual ratifica las mediciones obtenidas con el IGM y el ICC, que son un reflejo también de la labor que se ha realizado en el cantón, no solo por la municipalidad sino también por instituciones y fuerzas vivas de la comunidad.

Las puntuaciones específicas a cada criterio evaluado se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6 Puntuación del Cantón San Isidro en los criterios evaluados en el IPS**

Cantón San Isidro	
Criterio	Puntuación
Agua y Saneamiento	97.98
Nutrición y Cuidados Médicos Básicos	97.18
Vivienda	96.76
Necesidades Humanas Básicas	91.14
Acceso a Conocimientos Básicos	84.65
Inclusión	83.11
Libertad Personal y de Elección	82.93
Acceso a Información y Comunicaciones	81.34
Índice de Progreso Social	79.91
Fundamentos del Bienestar	77.45
Calidad Medioambiental	76.01
Seguridad Personal	72.63
Derechos Personales	71.31
Oportunidades	71.15
Salud y Bienestar	67.80
Acceso a Educación Superior	47.25

Fuente: INCAE – CLACDS.

Los criterios que fueron mejor calificados para San Isidro tienen que ver con el agua y saneamiento, nutrición y cuidados médicos básicos y vivienda que superaron puntuaciones de 95, mientras que debajo de la franja de los 70 puntos están los criterios de salud y bienestar y acceso a la educación superior.

Tanto en el IGM como en el ICC, los factores relacionados a los temas ambientales obtuvieron una calificación de intermedio a bajo en ambos casos, y un comportamiento similar ocurre con la

medición del IPS donde se observa en la Tabla 6, que el criterio de *Calidad Medioambiental* fue valorado con una puntuación de 76.01, ubicándose en la segunda mitad de la tabla.

El hecho de que en tres mediciones de tres entidades diferentes el cantón San Isidro haya salido en los primeros lugares a nivel del país demuestra que tanto el gobierno local, como otras instituciones y fuerzas vivas del cantón, han venido gestionando adecuadamente el desarrollo de San Isidro, y el reto para este PDM 2022-2026 es contribuir a que este patrón se siga manteniendo y de ser posible aumentando en los siguientes cuatro años.

## 4.2. Marco legal institucional

De conformidad con el marco legal que atañe a la municipalidad, el presente PDM se fundamenta y considera la siguiente normativa:

- a. **Constitución Política de la República de Costa Rica:** establece en el Título XII Régimen Municipal, Capítulo Único los artículos N°169 donde se dictamina que la *administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal*, el artículo N°170 que es donde se define la autonomía de las municipalidades y el artículo N°175 que establece que las propias municipalidades son las que dictarán sus presupuestos ordinarios o extraordinarios, eso sí, requiriendo la aprobación de la CGR como ente fiscalizador de su ejecución.
- b. **Código Municipal, Ley N° 7794:** rige sobre la estructura, funcionamiento, características, organización y alcance del régimen municipal del país.
- c. **Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N°8131:** en su artículo primero, inciso d), establece que dentro del alcance de esta ley están también las municipalidades, *únicamente en cuanto al cumplimiento de los principios establecidos en el título II de esta Ley, en materia de responsabilidades y a proporcionar la información requerida por el Ministerio de Hacienda para sus estudios.*
- d. **Resolución N° R-SC-1-2009 de la CGR emitida el 26 de febrero de 2019:** esta resolución establece una serie de lineamientos generales sobre la Planificación del Desarrollo Local.

### 4.3. Análisis de los principales problemas estratégicos y oportunidades

#### 4.3.1. Resultados de sondeo a ciudadanos del cantón

Tomando en consideración las opiniones recabadas de representantes de fuerzas vivas de la comunidad en la sesión de indagación apreciativa realizada al inicio del proceso de formulación del PDM 2022-2026, así como de los insumos obtenidos en las sesiones de trabajo con funcionarios de la municipalidad, se procedió a determinar los principales problemas y las principales oportunidades estratégicas que sirvieran como un insumo adicional para la construcción del plan.

El proceso de indagación apreciativa se utilizó tanto de forma sincrónica consultando directamente a los participantes del primer taller de trabajo sobre los principales problemas y oportunidades que identificaban para el cantón, como de manera asincrónica a través de un sondeo realizado a personas que residen en la comunidad.

La Tabla 7 presenta los principales problemas y oportunidades que los participantes de la sesión de indagación apreciativa consideran como importantes.

**Tabla 7 Principales problemas y oportunidades identificados en la sesión de indagación apreciativa**

Problemas	
1. Necesidad de una oficialía de mejora continua (Cumplimiento del Reglamento 8220)	
2. Ordenamiento territorial: falencias existentes	
3. Falta de agua, por ejemplo, Santa Cecilia o Concepción donde en la época seca hay faltantes	
4. Que realmente se ejecuten inspecciones municipales	
5. Falencias en requisitos de construcción enfatizadas en obras menores y mayores	
6. Disminución de requisitos y cumplimiento de la legislación respectiva (Reglamento 8220)	
7. San Isidro es un cantón dormitorio	
Oportunidades	
1. Necesidad de actualizar el Plan Regulador, como forma de contribuir al desarrollo económico	7. Cambio de paradigma vía plan regulador para contemplar proyectos constructivos que incorporen el manejo ambiental y de embellecimiento
2. Oportunidades de trabajo dentro del cantón	8. Oportunidad de lograr un turismo regenerativo que concatene áreas económicas, sociales y culturales
3. Necesidad de atracción de inversiones	9. Promoción de técnicas constructivas en pro del ambiente desde el mismo plan regulador

4. Incorporar la valoración de riesgos (fortaleza)	10. Importancia de que exista mayor capacitación técnica y legal desde la misma Municipalidad
5. Oportunidad en un desarrollo más regenerativo a nivel ambiental en el cantón	11. Oportunidad de acceso a la educación superior
6. Oportunidad de embellecimiento del paisaje urbano	12. Potencial del cantón para tener un mayor crecimiento socioeconómico

Las personas del cantón que tuvieron participación en el taller de indagación apreciativa perciben algunos problemas que implican algún grado de participación de la municipalidad, como la falta de una oficialía de mejora continua que contribuya al cumplimiento del Reglamento 8220, la necesidad de contar con un ordenamiento territorial sin ningún tipo de falencias, la petición a que se realicen las inspecciones municipales junto con una definición, por un lado, de requisitos de construcción, y por otro, la disminución y cumplimiento de requisitos relacionados con el Reglamento 8220.

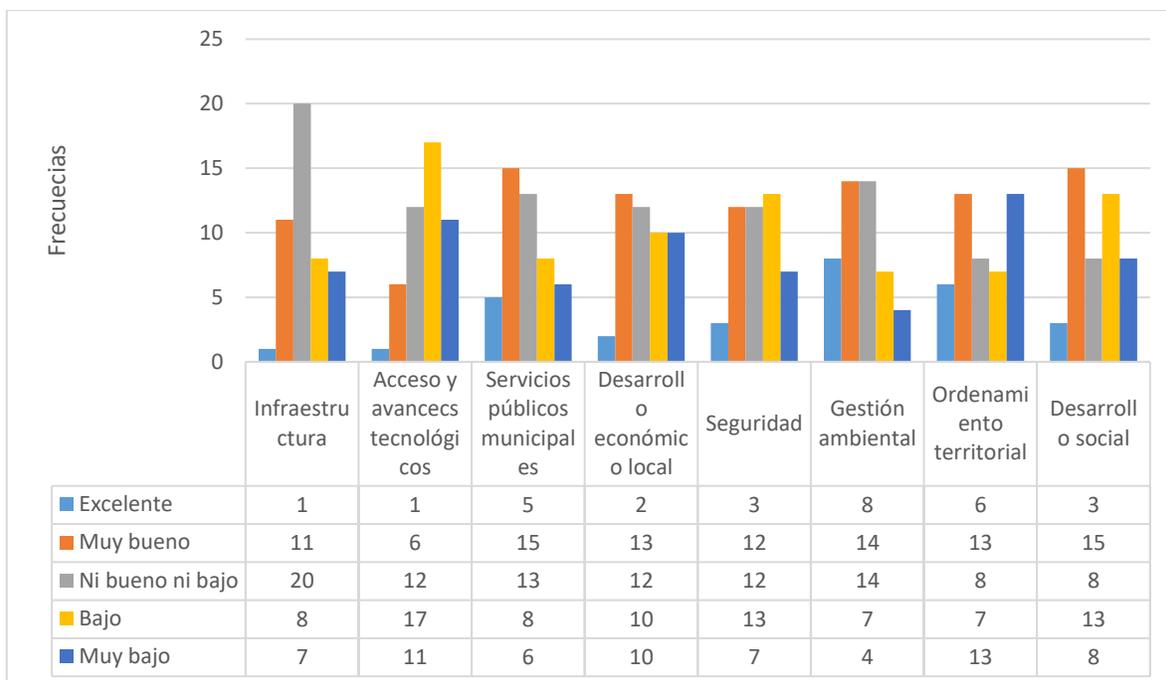
A su vez, estos actores visualizan oportunidades para San Isidro si se logra actualizar el Plan Regulador, atraer inversiones y generar empleo, incorporar la valoración de riesgos, embellecimientos y regeneración ambiental del cantón, y que incluso puedan combinarse con otro tipo de oportunidades relacionadas con el turismo regenerativo y la promoción de técnicas constructivas amigables con el ambiente.

Paralelamente a estos insumos, se llevó a cabo una consulta a ciudadanos del cantón para recabar su visión de cómo consideran que es la situación cantonal y la contribución de la municipalidad en el desarrollo de San Isidro.

Para lo anterior, se utilizó una encuesta que fue presentada y aprobada por la contraparte del proyecto, en la que se solicitó que se valorar la situación del cantón utilizando una escala Likert de 5 puntos, en las siguientes áreas:

- Infraestructura
- Acceso y avances tecnológicos
- Servicios públicos municipales
- Desarrollo económico local
- Seguridad
- Gestión ambiental
- Ordenamiento territorial
- Desarrollo social

Se obtuvieron 47 respuestas cuyos resultados se presentan a continuación.



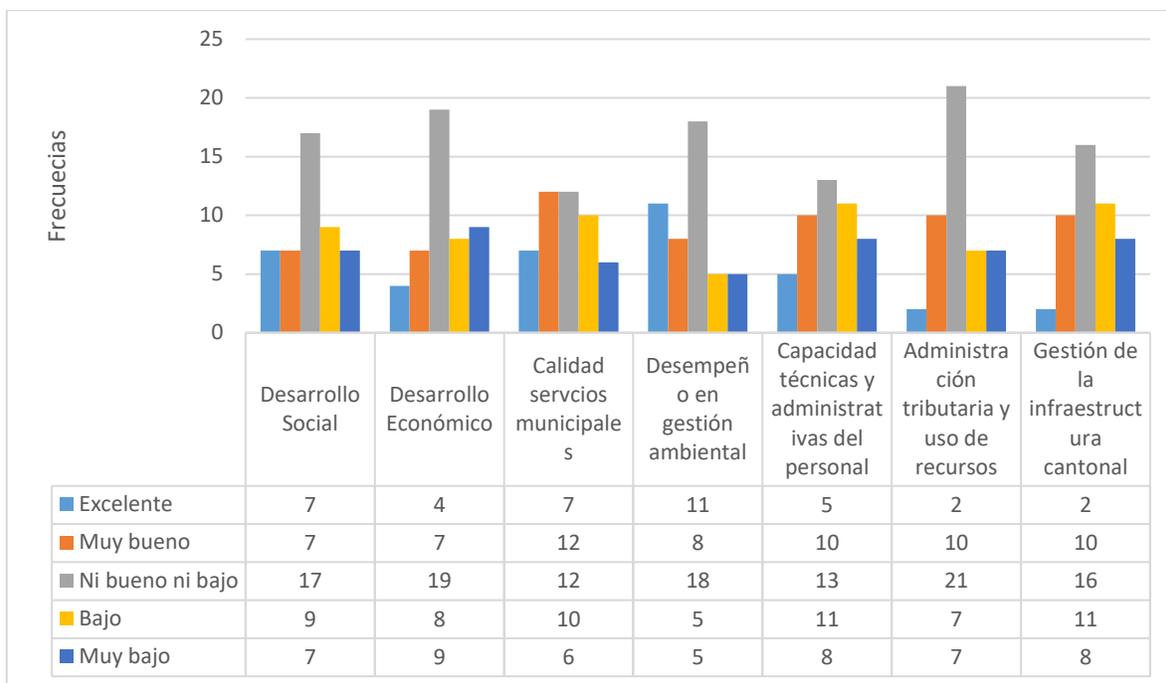
**Figura 9** Percepción de ciudadanos de San Isidro consultados, respecto a la situación del cantón

Considerando como favorables las opiniones calificadas como “Excelente” y “Muy bueno”, el sondeo realizado muestra que la percepción de las personas consultadas de la situación de San Isidro no es visualizada de forma positiva en ninguna de las áreas consultadas, con base en que en ninguna de ellas se alcanzó el 50% de opiniones favorables.

De las personas que sí valoraron como positivo alguna de las categorías, destacan con mejor reconocimiento las áreas de gestión ambiental y de servicios municipales. Por su parte, los que valoraron de forma negativa las áreas consultadas, perciben con mayor criticidad lo relacionado con acceso y avances tecnológicos al igual que infraestructura.

Se quiso conocer como parte del proceso de indagación apreciativa la percepción de las personas consultadas respecto al grado de contribución de la labor municipal en dichos temas.

Los resultados se muestran en la Figura 10.



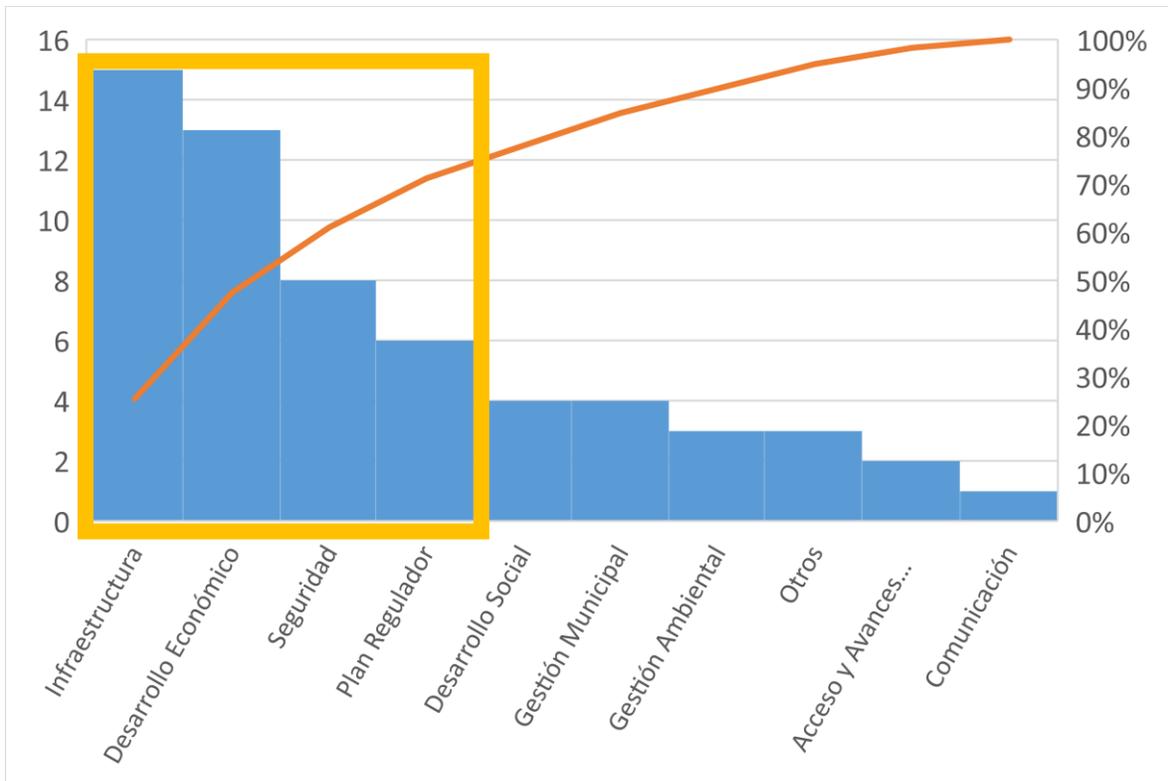
**Figura 10** Percepción de ciudadanos de San Isidro consultados, respecto a la contribución de la municipalidad con la situación del cantón

Aplicando el mismo criterio de considerar como favorables las opiniones calificadas como “Excelente” y “Muy bueno”, el sondeo realizado muestra que la percepción de las personas consultadas de la contribución que tiene la labor de la Municipalidad de San Isidro con situación actual del cantón refleja un comportamiento similar al anterior, donde no es percibida positivamente en ninguna de las áreas consultadas, tomando en cuenta que en ninguna de ellas se alcanzó el 50% de opiniones favorables.

Entre las opiniones que aprecian positivamente la gestión municipal, esta es mayor en las áreas relacionadas con la calidad de los servicios municipales y el desempeño en la gestión ambiental.

Se les consultó también a las personas que indicarán el principal problema que la municipalidad debe priorizar. Las respuestas obtenidas fueron categorizadas con el fin de cuantificar el área de enfoque según criterio de los consultados.

La Figura 11 muestra un diagrama de Pareto con la identificación del 20% de problemas que representan el 80% de importancia, según la opinión de las personas que respondieron el instrumento de consulta.



**Figura 11 Diagrama de Pareto para determinación del principal problema que la Municipalidad debe priorizar en el cantón**

Con base en el diagrama de Pareto, los problemas que los ciudadanos consultados manifiestan que deberían ser una prioridad tienen que ver con temas asociados a la infraestructura del cantón (vial, cultural, salud, entre otros), el desarrollo económico, seguridad y la actualización del Plan Regulator.

#### 4.3.2. Análisis FODA

Las actividades de sondeo e indagación apreciativa han brindado insumos importantes de la percepción de los grupos de interés, quedando para considerar en el análisis situacional la información que brinden a lo interno de la municipalidad sus funcionarios.

La herramienta elegida para obtener esta información es el análisis FODA, siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se aplicó un instrumento de consulta para que los funcionarios pudiesen externar su criterio en cada uno de estos factores y posteriormente se llevaron a cabo sesiones de trabajo para su análisis y validación.

Con el fin de obtener mayor provecho y aplicar un enfoque dirigido a la generación de insumos para la visión y objetivos estratégicos, el análisis FODA se realizó según las perspectivas del CMI. Esto permitió obtener información de cada factor para el aprendizaje y crecimiento (capital humano, capital de información y capital organizacional), los procesos internos, grupos de interés y para la perspectiva financiera.

Los insumos generados fueron revisados y utilizados en la construcción de la visión, objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas.

**a. Análisis FODA para Aprendizaje y Crecimiento**

Siendo la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento la base que soporta a las otras perspectivas, se inició el análisis FODA para el capital humano, capital de información y capital organizacional.

La Tabla 8 presenta los resultados de este análisis para el capital humano.

**Tabla 8 Resultados del análisis FODA para el Capital Humano**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal comprometido con las funciones otorgadas y con conocimientos de la comunidad.</li> <li>▪ Personal idóneo para realizar sus labores.</li> <li>▪ Se cuenta con capital humano profesional.</li> <li>▪ Personal caracterizado por buscar la mejora continua.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura física actual insuficiente para todo el personal.</li> <li>▪ Falta de personal de acuerdo con el volumen de trabajo.</li> <li>▪ No se ejecutan inducciones al personal sobre temas generales, como: reglamentos de cumplimiento general, reglamento de vehículos, reglamento autónomo, caja chica, adquisición de bienes y servicios.</li> <li>▪ Pocas oportunidades de crecimiento interno.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofertas en el mercado para capacitación del personal.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuga de talento humano.</li> <li>▪ Nuevas restricciones que puedan surgir y afecten la contratación del personal</li> <li>▪ Cambios en normativa legal, ejemplo la de contratación administrativa</li> </ul>

Las principales fortalezas sobre contar con personal comprometido, profesional e idóneo podrían ser aprovechado para compensar las debilidades identificadas con la falta de personal, aunque es

importante que se preste atención al desarrollo de oportunidades de crecimiento para evitar la desmotivación de las personas funcionarias.

La debilidad de no ejecución de inducciones es un tema relativamente sencillo de resolver, no tanto así la necesidad de una mayor infraestructura que necesariamente requerirá algún grado de inversión.

Debe de buscarse aprovechar las ofertas formativas que existen en el mercado, y que eventualmente podrían contribuir a paliar la debilidad de la falta de personal, particularmente aquel que se requiera con algún tipo de especialización.

Tampoco debe obviarse la amenaza de nuevas restricciones de contratación y de fuga del personal, esta última considerando que las personas funcionarias perciben que hay limitadas oportunidades de crecimiento.

La Tabla 9 presenta los resultados del análisis FODA para el capital de información.

**Tabla 9 Resultados del análisis FODA para el Capital de Información**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración comprometida con el uso de tecnologías y sistemas.</li> <li>▪ Mejoras realizadas a sistemas informáticos internos y externos, adaptado a las necesidades de los usuarios.</li> <li>▪ Acceso a tecnología básica, requerida para el ejercicio de las funciones.</li> <li>▪ Utilización de sistemas de información como SITRIMU, SINIRUBE, SICOP han logrado formalizar algunos procedimientos a través de los sistemas.</li> <li>▪ Equipo comprometido en la aceptación de los cambios que se dan según la sistematización de los procesos.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El diseño de la página web y sistemas informáticos, no permiten que el 100% de los trámites municipales estén digitalizados.</li> <li>▪ Falta capacitación en los usuarios internos y externos en el uso de los sistemas actuales.</li> <li>▪ Falta de comunicación efectiva, interna y externa sobre el uso de las herramientas.</li> <li>▪ Hay sistemas en proceso de implementación, por lo que falta el uso completo de estos (ej.: SITRIMU).</li> <li>▪ Necesidad de mayor contenido presupuestario para lograr el máximo desarrollo del capital de información.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofertas en el mercado de sistemas de información de pago y libre que contribuyan con mejorar el desempeño.</li> <li>▪ Uso de sistemas de información para la automatización de tareas que impliquen menos tiempo para el personal.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obsolescencia de hardware y software.</li> <li>▪ Cambios en normativa legal, ejemplo la de contratación administrativa.</li> </ul>

En lo concerniente al capital de información, son relevantes las fortalezas relacionadas con las mejoras que a la fecha se han efectuado en los sistemas de información, ya que estos contribuyen con mejorar el desempeño, sumado a que existe disposición del personal para aprender y utilizar estas nuevas herramientas.

De igual manera, el contar con sistemas que contribuyan a realizar las funciones de la municipalidad podrían también contribuir a que disminuya el efecto de la falta de personal, si se logran automatizar ciertas tareas.

Hay debilidades claras en cuanto a no tener el 100% de servicios digitalizados, pero se debe reconocer que no todos los trámites son sujetos a la digitalización. Al igual que en el caso anterior, la falta de capacitación puede ser resuelta aprovechando la disposición del personal para aprender sobre el uso de las herramientas.

La oportunidad de aprovechar el uso de los sistemas de información es otra manera también de compensar la debilidad en capital humano por la falta de personal, si se lograra automatizar algunas tareas que hoy por hoy no tiene a una plaza asignada para su realización.

Se debe prestar atención a las obsolescencias de software y hardware, para su reposición oportuna, y estar atentos a cambios en la normativa legal que afecten la contratación administrativa para compra de productos y servicios de TI.

La Tabla 10 presenta los resultados del análisis FODA para el capital de información.

**Tabla 10 Resultados del análisis FODA para el Capital Organizacional**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura organizacional evocada al servicio de la comunidad que vela por la calidad de vida de las personas que habitan en el cantón.</li> <li>▪ Cultura que promueve el trabajo en equipo y la mejora continua.</li> <li>▪ Claridad en la estructura político-administrativa según la legislación vigente.</li> <li>▪ Estructura adaptable a un presupuesto limitado.</li> <li>▪ La organización posee una cultura con enfoque al ambiente de control interno, anticorrupción y rendición de cuentas.</li> <li>▪ Organización transparente.</li> <li>▪ Se dan esfuerzos por mejorar la comunicación a nivel institucional.</li> <li>▪ Personal tiene apoyo de la administración para que puedan expresar sus mejores ideas y proyectos, para mejorar la gestión institucional.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faltan acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional.</li> <li>▪ Sentimiento de pertenencia inestable en el recurso humano.</li> <li>▪ Alta rotación causada por remuneración más baja de lo que ofrece el mercado afecta el ambiente de trabajo.</li> <li>▪ Departamentos unipersonales inciden en la saturación de trabajo.</li> <li>▪ Manual de organización no adecuado al ambiente laboral y no puede implementarse debido al presupuesto disponible.</li> <li>▪ Falta de comunicación asertiva.</li> <li>▪ Personal desmotivado.</li> <li>▪ Falta de empatía en la organización.</li> <li>▪ Necesidad de un estudio de puestos para evaluar su recalificación o reclasificación.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nueva legislación para teletrabajo.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevo personal que llegue a ingresar a la institución no posea los valores de la organización.</li> </ul>

Dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, el análisis FODA del capital organizacional en la Municipalidad de San Isidro arroja una serie de insumos que fueron considerados para la formulación del PDM 2022-2026, particularmente para aprovechar las fortalezas a nivel cultural en el servicio, la mejora continua y el enfoque al control interno que son necesarias para poder brindar procesos efectivos.

No obstante, surge nuevamente debilidades relacionadas con la rotación y la falta de personal que se relaciona también con tener que trabajar con departamentos unipersonales, que en su conjunto puedan estar contribuyendo a la generación del sentimiento de inestabilidad que afecta el clima organizacional.

Por lo anterior, es importante definir objetivos y acciones que aborden estas situaciones, y buscar aprovechar la oportunidad que en tiempos de pandemia está ofreciendo el teletrabajo, como un incentivo no monetario que podría ayudar a mejorar el clima organizacional.

También se debe prestar especial cuidado en los procesos de contratación para lograr que las personas que ingresen nuevas a la municipalidad vivan los mismos valores organizacionales y con ello evitar posibles conflictos que afecten la moral.

**b. Análisis FODA para Procesos Internos**

Los resultados del análisis FODA para la perspectiva de procesos internos se presenta en la Tabla 11.

**Tabla 11 Resultados del análisis FODA para Procesos Internos**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos internos municipales incentivan la mejora continua y generación de valor público.</li> <li>▪ Apertura de las áreas a instaurar procesos planificados y mejorados.</li> <li>▪ Continuidad de los planes y proyectos que tiene la Administración.</li> <li>▪ Procesos internos adecuados para lograr contar con la red vial pavimentada.</li> <li>▪ Digitalización del trámite de patentes.</li> <li>▪ Existe una facilidad de coordinación interdepartamental para proyectos.</li> <li>▪ Adecuada coordinación entre la Municipalidad con la sociedad civil y otras organizaciones.</li> <li>▪ Resultados favorables de gestión en las evaluaciones por entes fiscalizadores.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta mejorar procesos en cuanto a simplificación de trámites y burocracia.</li> <li>▪ Faltan espacios que fomenten el análisis constructivo de resultados de los procesos.</li> <li>▪ No existen manuales de procedimientos.</li> <li>▪ Falta lograr la automatización de procesos establecidos.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianzas estratégicas con instituciones o empresas para favorecer el desarrollo local.</li> <li>▪ Contar con mayor visibilidad de evaluaciones realizadas por entes fiscalizadores.</li> <li>▪ Aprovechar la autonomía municipal en aspectos que contribuyan con la calidad de vida de las personas.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios en normativa legal, ejemplo la de contratación administrativa.</li> <li>▪ Influencia política en decisiones técnicas, discordante a los aspectos técnicos.</li> <li>▪ Exigencias de entes rectores, limitaciones legales, crisis externas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo de entes rectores y otras instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores políticos mal canalizados tanto a lo externo como a lo interno.</li> </ul>
---	--

La primera fortaleza es consecuente con la registrada en el análisis de capital organizacional referente a la mejora continua que se aplica también a los procesos internos de la municipalidad, y que indirectamente pudieron ejercer un efecto en las mediciones de los índices explicados con anterioridad.

Se refleja también lo externado en cuanto a la cultura de disposición hacia la mejora en las fortalezas mencionadas en el capital organizacional con la fortaleza de procesos internos sobre la apertura a instaurar procesos planificados y a darle continuidad a los proyectos, lo cual es de gran importancia para generar sinergia en la implementación del PDM 2022-2026.

El sacar provecho a fortalezas como la digitalización de trámites que han sido exitosos debe de utilizarse para aumentar el nivel de automatización de procesos que sean sujetos a esto y que a su vez simplificarían los procesos y contribuirían a reducir la burocracia.

Al igual que en los casos anteriores, es importante monitorear los riesgos asociados con las amenazas identificadas, de allí que conviene aprovechar los enfoques de control interno y de gestión de riesgos.

El contar con alianzas estratégicas y apoyo con otras instituciones es beneficioso para labores de “benchmarking” que permitan adoptar mejores prácticas para los procesos internos.

### c. Análisis FODA para Grupos de Interés

Los resultados del análisis FODA para la perspectiva de grupos de interés se presenta en la Tabla 12.

**Tabla 12 Resultados del análisis FODA para Grupos de Interés**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos reconocen el interés de la municipalidad por la participación ciudadana y rendición de cuentas</li> <li>▪ Se dispone del apoyo de organizaciones comunales y actores locales que fortalecen la organización local.</li> <li>▪ Las evaluaciones de satisfacción realizadas evidencian resultados positivos.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad de mejorar las líneas de comunicación con los grupos de interés.</li> <li>▪ Las observaciones externas se toman de manera negativa personalizándolas y no se aprovechan para mejorar cuando lo requieran.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor interrelación entre entidad y grupos de interés.</li> <li>▪ Alianzas estratégicas con instituciones y/o empresas para favorecer el desarrollo local.</li> <li>▪ Aprovechamiento del potencial turístico del cantón.</li> <li>▪ Crecimiento comercial y desarrollo artístico.</li> <li>▪ Aprovechamiento de la autonomía municipal en aspectos que permitan la calidad de vida de las personas.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poca participación de los grupos de interés en proyectos desarrollados por la municipalidad.</li> <li>▪ Indiferencia o desinterés de saber y conocer más sobre la institución.</li> <li>▪ Conflictos entre gremios y falta de interés para un desarrollo social en pro del bienestar de la comunidad y del personal propio.</li> <li>▪ Influencia política afecta en decisiones que podrían favorecer a los grupos de interés.</li> </ul>

La fortaleza más importante señalada por las personas funcionarias tiene que ver con los resultados favorables en los niveles de satisfacción, ya que las perspectivas de grupos de interés y financiero son perspectivas de resultado donde se espera ver el efecto de lo alcanzado a nivel de aprendizaje y crecimiento y procesos internos, y si estos resultados son reconocidos por los grupos de interés.

Los aportes, críticas o sugerencias por parte de los grupos de interés son elementos positivos que contribuyen a la mejora continua de la institución, por tanto, es importante fortalecer cada vez más el proceso de comunicación entre las partes para lograr mayor efectividad en la comunicación hacia estos grupos.

Lo anterior es relevante no solo por temas de transparencia, sino por rendición de cuentas para que la comunidad conozca los resultados que el gobierno local logra en sus funciones.

Es necesario aprovechar de mejor forma las alianzas estratégicas y contribuir con el desarrollo económico del cantón, apoyando desde la municipalidad con aspectos que promuevan la atracción de empresas y generación de empleo, ya que eso representa también mayores ingresos por tributos.

Se debe promover también la participación ciudadana a fin de reducir el efecto de amenazas como las de la indiferencia de la ciudadanía en apoyar iniciativas de la municipalidad.

**d. Análisis FODA para Grupos de Interés**

Los resultados del análisis FODA para la perspectiva de Financiera se presenta en la Tabla 13.

**Tabla 13 Resultados del análisis FODA para Financiero**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay una adecuada recaudación.</li> <li>▪ Existen recursos para llevar a cabo proyectos.</li> <li>▪ Tendencia creciente en ingresos municipales.</li> <li>▪ Los procesos de presupuestación son participativos.</li> <li>▪ Aprovechamiento y uso razonable de los recursos para uso institucional.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas de adaptación a las nuevas normas contables</li> <li>▪ Dependencia a que los contribuyentes realicen el pago para obtener recursos.</li> <li>▪ Necesidad de mayor comunicación de la disposición financiera para cada unidad.</li> <li>▪ Hay mínimas fuentes de recursos alternativos.</li> <li>▪ Necesidad de una mejor planificación de los recursos acorde con las necesidades internas.</li> <li>▪ Área tributaria no se involucra en la ejecución de las inversiones.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechamiento del potencial turístico del cantón.</li> <li>▪ Crecimiento urbano, comercial y desarrollo artístico.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pandemia puede generar reducción en la recaudación por falta de capacidad de pago de los contribuyentes.</li> </ul>

En la última perspectiva del CMI, conviene hacer notar las fortalezas de que existen recursos para atender las necesidades y proyectos municipales, que la recaudación es adecuada y la tendencia de los ingresos sigue aumentando.

No obstante, hay retos importantes en la adaptación a las nuevas normas contables, la permanente dependencia de que los contribuyentes realicen sus pagos, aunado a una limitada variedad de alternativas de financiamiento, y a que se requiere mejorar en la planificación y uso de los recursos considerando las necesidades y limitaciones internas.

Algo que podría minimizar el efecto de estas debilidades es que el cantón pueda crecer y desarrollarse, lo cual se esperaría reflejar en un aumento en los niveles de recaudación.

Conviene ser cuidadoso y monitorear los casos de reducción de la recaudación por aquellas personas que directa o indirectamente se han visto afectadas laboralmente por la pandemia del Covid-19.

## V. Formulación del nuevo plan estratégico

### 5.1. Marco estratégico de la Municipalidad de San Isidro

La formulación del PDM 2022-2026 prosiguió con la definición del marco estratégico de la Municipalidad de San Isidro, el cual se conforma por la misión, visión y los valores. Es aquí donde se comienza a definir la estrategia en un nivel alto.

Se presentan a continuación, las definiciones construidas por la Municipalidad de San Isidro para cada uno de los elementos que componen su marco estratégico.

#### 5.1.1. Misión

La misión es el componente del marco estratégico que define la razón de ser de una organización, y en el caso de un gobierno local, especifica qué realiza la municipalidad para sus grupos de interés.

Es importante que haya claridad en su definición, de forma que las personas puedan entenderla e interiorizarla con facilidad y contribuya en unir los esfuerzos de las personas colaboradoras.

Una misión debe entonces requerir de poca o ninguna explicación, además de ser atractiva, vigorosa y que pueda llegar al interior de las personas.

La misión definida para este PDM 2022-2026 es la siguiente:

***“Somos un Gobierno Local que administra los intereses de la Comunidad mediante la ejecución de procesos eficaces en el uso de los recursos disponibles utilizando herramientas pertinentes al alcance de la Municipalidad, con personal idóneo para el desarrollo de las funciones.”***

La misión se hace referencia al uso de los recursos mediante procesos que sean eficaces, y apoyados con herramientas pertinentes, entendiendo por este término que sean las adecuadas para lograr tal efectividad en los procesos, complementado con personal idóneo, es decir, que tienen las competencias y habilidades requeridas para el desarrollo de las funciones municipales.

### 5.1.2. Visión

Si la misión define la razón de ser, la visión es el sueño compartido que apunta hacia dónde quiere llegar la organización en un horizonte de tiempo definido.

Al igual que la misión, es importante que la visión sea fácil de comprender y que sea compartida por los miembros de la organización, en busca de lograr armonía y coherencia en el desarrollo de las funciones para alcanzar lo visionado al final del periodo del PDM.

Para la elaboración de la visión, se utilizó la técnica de lluvia de ideas para recabar cuál era la visión de las personas funcionarias en cada una de las perspectivas del CMI. Con base en estas ideas, los participantes construyeron diferentes propuestas que se fueron ajustando, incorporando ideas de otras propuestas, y se definió un enunciado definitivo de visión que se muestra a continuación:

***“Ser un gobierno local en constante mejora que cuenta con personal idóneo y motivado, procesos digitalizados y altos niveles de calidad para la atención de las necesidades de la población del cantón de manera ágil, integral, sostenible e inclusiva.”***

Una buena práctica cuando se construyen planes de carácter estratégico es establecer un horizonte de tiempo definido para alcanzar la visión, ya que si no se corre el riesgo de que esta se vuelva “eterna” y nunca se llegue a cumplir porque no se fijó esta meta temporal.

Para el caso del presente PDM, al haberse definido un periodo de cuatro años al 2026, se considera que este es el plazo en que la visión propuesta debe ser alcanzada, y en ese entonces, se deberá hacer una evaluación para determinar si esto se consiguió.

La visión definida por la municipalidad está orientada hacia la mejora constante o continua, a no solo contar con el personal idóneo sino también motivado, y con ello apunta a resolver debilidades detectadas en el análisis FODA, y a lograr la digitalización de procesos que, con altos niveles de calidad, sean beneficios para los grupos de interés en la atención de sus necesidades de una manera ágil, integral, sostenible e inclusiva.

Conforme a lo señalado en la metodología, esta propuesta de visión fue sometida a una valoración aplicando diferentes criterios que fueron votados en el plenario del grupo de trabajo participantes.

Los resultados obtenidos muestran un resultado global de 4, en una escala Likert cuatro donde 1 equivale a Deficiente y 4 a Excelente, siendo por lo tanto una calificación muy positiva.

**Tabla 14 Resultados de la evaluación de la nueva propuesta de visión**

Criterios	Evaluación
¿La visión expresa la posición deseada por la Municipalidad para el periodo de vigencia establecido?	4
¿Indica lo que se estará ofreciendo a los grupos de interés?	4
¿Identifica lo que se espera del personal de la Municipalidad?	4
¿Es retadora?	4
¿Motiva a las jefaturas y personas funcionarias?	4
¿Es sencilla y fácil de entender?	4
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>4</b>

La valoración a esta propuesta final de visión obtuvo una calificación máxima de 4 puntos, según los criterios para su puntuación.

### 5.1.3. Valores

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea, y deben servir de guía para la toma de decisiones en la organización.

Tener valores definidos permite alinear a las personas al comprometer a las personas a trabajar para alcanzar metas comunes. Además, facilitan la administración en la medida que las personas colaboradoras posean y apliquen los mismos valores.

La Municipalidad de San Isidro ha establecido en este proceso de planeamiento los valores que se presentan en la Figura 12.



**Figura 12. Valores definidos para la Municipalidad de San Isidro**

## 5.2. Grupos de interés y propuesta de valor

Uno de los aspectos que generalmente se suele obviar al elaborar planes de índole estratégico como lo es un PDM, son los grupos de interés y la propuesta de valor que el gobierno local establece para estos grupos.

La finalidad de incorporar este elemento de forma explícita en la formulación del nuevo PDM 2022-2026, es evitar que el proceso se realice de forma endógena, y más bien se piense también en los grupos fuera de la institución que son a quienes esta sirve o en su defecto, tienen algún grado de relación con esta.

Se realizó una lluvia de ideas para identificar los grupos de interés de la Municipalidad de San Isidro, los cuales fueron posteriormente consolidados en los que se presentan en la Tabla 15.

**Tabla 15 Grupos de interés de la Municipalidad de San Isidro**

N°	Grupo de interés
1	Contribuyentes
2	Organizaciones de la sociedad civil
3	Instituciones presentes en el cantón
4	Entes rectores y fiscalizadores
5	Sector agrícola
5	Poblaciones vulnerables
6	Empresas privadas y personas emprendedoras

Una vez identificados estos grupos, el siguiente paso fue establecer la propuesta de valor tomando en consideración los aspectos que estos grupos más valoran o demandan de la Municipalidad de San Isidro.

La Tabla 16 describe los elementos surgidos de esta sesión de trabajo para cada grupo, la cual sirvió de base para identificar comunes denominadores.

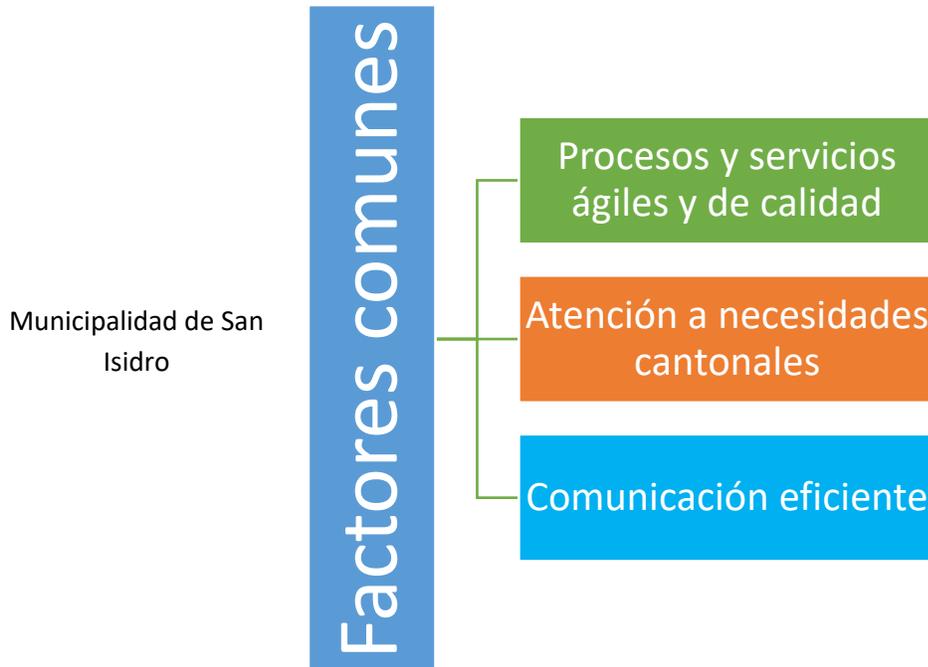
**Tabla 16 Propuesta de valor a Grupos de Interés de la Municipalidad de San Isidro**

Grupo de interés	Lo que desean los grupos de interés
Contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación asertiva, clara y adecuada</li> <li>✓ Simplificación de trámites</li> <li>✓ Agilidad en los procesos</li> <li>✓ Atención oportuna y eficaz</li> <li>✓ Transparencia y uso eficiente de los recursos</li> <li>✓ Rendición de cuentas y transparencia</li> <li>✓ Cobro justo</li> <li>✓ Procesos electrónicos en los trámites</li> <li>✓ Acceso a la información</li> <li>✓ Calidad en los servicios</li> <li>✓ Mayor frecuencia en servicios como el de recolección</li> <li>✓ Atención a aquellos grupos vulnerables que no tienen acceso a la tecnología</li> <li>✓ Trato justo e igualitario</li> </ul>
Organizaciones de la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención de denuncias y problemáticas en la comunidad</li> <li>✓ Resolución de denuncias</li> <li>✓ Promoción de proyectos para el bienestar comunal</li> </ul>

Grupo de interés	Lo que desean los grupos de interés
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simplificación de trámites</li> <li>✓ Oportunidad en la atención de trámites</li> <li>✓ Mayor comunicación de la Municipalidad en los procesos que deben cumplir con la institución</li> </ul>
Instituciones presentes en el cantón	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo coordinado y colaborativo</li> <li>✓ Desarrollar proyectos dentro de estas mismas instituciones</li> <li>✓ Digitalización de trámites</li> </ul>
Entes rectores y fiscalizadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oportunidad de información</li> <li>✓ Cumplimiento de normativa y de las disposiciones</li> </ul>
Sector agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferenciación en el valor de los inmuebles con relación al uso de la finca</li> <li>✓ Oportunidades de centros donde puedan comercializar sus productos</li> </ul>
Poblaciones vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que se les satisfagan sus necesidades</li> <li>✓ Orientación o que les refieran a lugares donde puedan ayudarlos con sus necesidades (vivienda, alimentación, empleo, becas de estudio y</li> <li>✓ Estimulación de la economía del cantón</li> </ul>
Empresa privada y personas emprendedoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimulación de la economía del cantón</li> <li>✓ Simplificación de trámites</li> <li>✓ Asesoría y capacitación</li> <li>✓ Establecimiento de convenios de cooperación</li> <li>✓ Procesos menos burocráticos</li> </ul>

Tomando como base lo expuesto en la tabla anterior, se procedió a identificar comunes denominadores y validar los elementos más relevantes que conforman la propuesta de valor de la municipalidad hacia estos grupos.

En este sentido, se determinó que los aspectos que los grupos de interés demandan en mayor medida son **procesos y servicios ágiles y de calidad, atención a las necesidades cantonales y una comunicación eficiente** tal y como se observa en la Figura 13.



**Figura 13** Factores comunes que desean los grupos de interés

### 5.3. Áreas, objetivos estratégicos e indicadores.

Los puntos anteriores formulan la estrategia básica de la municipalidad. La planeación estratégica debe partir de lo definido anteriormente para traducir en objetivos estratégicos lo que el gobierno local requiere efectuar para poder cumplir con su visión, en concordancia con la misión.

Se llevaron a cabo sesiones de trabajo tomando como insumos la identificación de grupos de interés y propuesta de valor de la municipalidad a estos grupos, al igual que los resultados del análisis FODA por perspectivas del CMI desarrollado en sesiones anteriores y los resultados de las actividades de indagación apreciativa, de manera que se pudieran establecer propuestas de objetivos estratégicos con sus indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, y para las siguientes áreas estratégicas:

- Desarrollo institucional
- Servicios públicos
- Política social
- Equipamiento cantonal
- Medio ambiente
- Infraestructura vial

g. Ordenamiento territorial

Cabe recalcar que la municipalidad eligió los siguientes nombres para renombrar las perspectivas del CMI:

- Aprendizaje y crecimiento
- Procesos internos
- Financiero
- Grupos de interés

Los participantes de esta sesión desarrollaron las propuestas de los objetivos, brindando una descripción que permitiera comprender mejor el objetivo propuesto, así como el resultado deseado para el mismo y una propuesta de indicador de medición.

Los resultados de este ejercicio se expusieron ante el grupo para ampliar la discusión al respecto.

Las tablas siguientes muestran los resultados de los objetivos estratégicos construidos. Para cada objetivo estratégico se han elaborado fichas de objetivos que contienen los elementos necesarios para el control y seguimiento del PDM 2022-2026 por parte de las autoridades municipales y encargados de planificación.

### **5.3.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que está compuesta a su vez del Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional.

**Tabla 17. AyC-01 Contar con el personal suficiente (Capital Humano)**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		AyC-01 Contar con el personal suficiente			
Descripción		Resultado deseado			
Por personal suficiente se entiende la cantidad requerida para atender todas las necesidades de la Municipalidad con una carga de trabajo balanceada.		Desarrollo y ejecución de las funciones municipales eficazmente.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de personas contratadas según las plazas requeridas	Número de personas contratadas / total de personas requeridas para las funciones designadas	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Recursos Humanos		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
89%	90%	92%	95%	97%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Realizar un estudio de cargas de trabajo	Recursos Humanos	06/2022	5,000,000
2	Elaborar una propuesta para la contratación de plazas según priorización y urgencia, considerando el resultado del estudio de cargas de trabajo	Recursos Humanos, Alcaldía Municipal y Jefaturas	03/2023	Ordinario
3	Analizar y aplicar la propuesta de priorización de plazas y designación de presupuesto con base en resultados del estudio de cargas de trabajo	Concejo Municipal	07/2023	Ordinario
4	Actualizar los procedimientos de reclutamiento y selección	Recursos Humanos y	12/2022	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
		Alcaldía Municipal		

**Tabla 18. AyC-02 Tener personal idóneo (Capital Humano)**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		AyC-02 Tener personal idóneo			
Descripción		Resultado deseado			
Por tener personal idóneo se entiende que las personas colaboradoras poseen las competencias y conocimientos necesarios para la ejecución de las funciones de sus puestos, según la necesidades y requerimientos de cada departamento.		Desarrollo y ejecución de las funciones municipales con la calidad requerida.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje del personal de municipalidad que cuenta con las competencias y conocimientos especificados en los manuales de puestos	Número de personas que cuentan con las competencias y conocimientos especificados en los manuales de puestos / total del personal municipal	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Recursos Humanos		Alcaldía Municipal		Recursos Humanos	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
64%	70%	76%	83%	89%	100%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Ejecutar estudio de determinación de brechas en competencias ausentes de acuerdo a la Evaluación del Desempeño	Recursos Humanos y Jefaturas	07/2022	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
2	Elaborar un programa de capacitación para eliminar brechas en competencias y conseguir un capital idóneo	Recursos Humanos y Jefaturas	12/2022	16,000,000
3	Elaborar un procedimiento del proceso de capacitación que contemple un modelo para la detección de necesidades de capacitación	Recursos Humanos	07/2022	Ordinario
4	Determinar una estructura a utilizar para la elaboración de los planes anuales de capacitación	Recursos Humanos y Alcaldía	05/2022	Ordinario

**Tabla 19. AyC-03. Lograr un clima organizacional satisfactorio (Capital Organizacional)**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		AyC-03. Lograr un clima organizacional satisfactorio			
Descripción		Resultado deseado			
Lograr un ambiente laboral que permita un buen nivel de satisfacción en las personas funcionarias que sea beneficioso a nivel laboral y personal.		Un nivel alto de satisfacción del clima organizacional.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Resultado de la evaluación de clima organizacional	Porcentaje de satisfacción resultado de la evaluación del clima organizacional	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas		Recursos Humanos		Alcaldía	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
69%	71%	73%	75%	77%	79%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Implementar el plan de acción para mejorar el clima organizacional elaborado en 2021	Recursos Humanos y Jefaturas	07/2022	5,000,000
2	Realizar un estudio de clima organizacional	Recursos Humanos y Jefaturas	12/2022	80,000,000
3	Construir un plan de acción para atender las deficiencias señaladas por el personal en los estudios de clima organizacional	Recursos Humanos	07/2022	Ordinario

**Tabla 20. AyC-04 Mantener un personal motivado (Capital Organizacional)**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		AyC-04 Mantener un personal motivado			
Descripción		Resultado deseado			
Lograr un ambiente laboral que permita un buen nivel de motivación en las personas funcionarias que sea beneficioso a nivel laboral y personal.		Personal motivado, con mejor rendimiento y comprometido con la institución y los procesos de innovación.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Resultado de la evaluación individual de motivación	Porcentaje de satisfacción resultado de la evaluación individual de motivación	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
69%	71%	73%	75%	77%	79%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Hacer un diagnóstico que determine el nivel de motivación en el personal	Recursos Humanos y todo el personal municipal	07/2022	5,000,000
2	Elaborar un plan de acción para atender las deficiencias señaladas por el personal con respecto al grado de motivación	Recursos Humanos y Alcaldía	12/2022	16,000,000
3	Elaborar una propuesta de incentivos no monetarios	Recursos Humanos y Alcaldía	07/2022	Ordinario

**Tabla 21. AyC-05 Mantener una cultura orientada a la mejora continua (Capital Organizacional)**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		AyC-05 Mantener una cultura orientada a la mejora continua			
Descripción		Resultado deseado			
Se entiende lograr que el personal de la municipalidad realice sus funciones buscando la mejora continua en los procesos internos y los servicios que presta a la población		Personal comprometido con la calidad y el mejoramiento continuo.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de propuestas de mejora continua ejecutadas	Número de propuestas de mejora continua ejecutadas / propuestas presentadas formalmente por las áreas avaladas por la jefatura	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Persona Planificadora <sup>1</sup>		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
0%	20%	30%	50%	70%	90%

<sup>1</sup> Este rol lo realizará la Alcaldía Municipal hasta el tanto que se cuente con una persona planificadora.

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Definir los requerimientos para un sistema informático para la gestión de propuestas de mejora continua, considerando los criterios establecidos por el MEIC	Comisión de Simplificación de trámites	03/2022	6,000,000
2	Construir un sistema informático de control donde se puedan presentar, avalar y dar seguimiento a las propuestas de mejora continua que realice el personal.	Servicios Informáticos	12/2022	Ordinario
3	Emitir una directriz donde se disponga la obligación del personal municipal de presentar propuestas de mejora continua en función de las competencias que ejerzan dentro de la institución y los requerimientos mínimos para tenerlas por recibidas formalmente.	Alcaldía Municipal	01/2023	Ordinario
4	Evaluar las mejoras que se incluyen en el sistema informático y establecer prioridades y facilidad de implementación, legalidad y procedimientos que deben cambiar	Comisión de Simplificación de trámites	06/2022	Ordinario
5	Hacer una contratación que realice las mediciones base de tiempos para remitir al MEIC	Comisión de Simplificación de trámites y Alcaldía	06/2023	Ordinario

**Tabla 22. AyC-06. Innovar en los sistemas de información que contribuyan a mejorar la gestión municipal (Capital de Información)**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		AyC-06. Innovar en los sistemas de información que contribuyan a mejorar la gestión municipal			
Descripción		Resultado deseado			
Por innovar en los sistemas de información la realización de mejoras de desarrollo que permitan la integración de la información, la automatización y digitalización los procesos internos y externos.		Una mejor oportunidad de la información			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de mejoras de desarrollo implementadas respecto a las indicadas en el PETIC	Número de mejoras de desarrollo implementadas en los sistemas de información/ total de mejoras de desarrollo en los sistemas de información planificadas en el PETIC	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinador de TI		Coordinador de TI		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
0%	20%	30%	50%	70%	90%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Diagnosticar y recolectar los requerimientos mediante un sistema automatizado que permita identificar las mejoras requeridas por departamento.	Jefaturas de departamentos	04/2022	Ordinario
2	Priorizar y planificar las necesidades departamentales en el desarrollo de sistemas de información	Comisión TI	05/2022	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
3	Realizar las mejoras para la integración de los sistemas y dar seguimiento sobre la capacidad de mejora requerida, para la priorización.	Comisión TI	03/2022	Ordinario
4	Implementar una plataforma virtual / física de servicios	Comisión TI	03/2022	Ordinario
5	Implementar una plataforma de transparencia ciudadana	Comisión TI	08/2022	Ordinario

**Tabla 23. AyC-07 Aumentar los canales digitales efectivos para la realización de trámites municipales (Capital de Información)**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		AyC-07 Aumentar los canales digitales efectivos para la realización de trámites municipales			
Descripción		Resultado deseado			
Por canales digitales para la realización de trámites se entienden las vías en que los usuarios internos y externos puedan acceder a la realización del trámite automatizado.		Personal comprometido con la calidad y el mejoramiento continuo.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de incremento de canales efectivos para la realización de trámites municipales	Cantidad de canales que efectivos se incrementaron/ total de canales efectivos existentes para el año anterior	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Coordinador de TI		Coordinador de TI		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
5%	10%	5%	5%	5%	5%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Realizar una evaluación del uso de los canales existentes según los trámites municipales.	Jefaturas de departamentos	05/2022	Ordinario
2	Desarrollar una estrategia para establecer alianzas estratégicas con el sector comercial	Administración Municipal	04/2022	Ordinario
3	Establecer los criterios a utilizar para ejecutar "benchmarking" con otras municipalidades del país	Servicios Informáticos	02/2022	Ordinario
4	Elaborar una estrategia para la implementación de nuevos canales digitales identificados	Servicios Informáticos	09/2022	Ordinario

### 5.3.2. Perspectiva de Procesos Internos

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Procesos Internos que incluyen los procesos sustantivos de la Municipalidad de San Isidro.

**Tabla 24. PI-01. Contar con los manuales de procedimientos y procesos internos de cada área de servicio**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PI-01. Contar con los manuales de procedimientos y procesos internos de cada área de servicio			
Descripción		Resultado deseado			
Por manuales de procedimientos y procesos internos se entienden aquellos dónde establezcan los plazos de respuesta a los diversos trámites o solicitudes de los usuarios.		Claridad en los procesos de trámites atendidos por cada área de servicio de la Municipalidad.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de procesos que cuentan con manuales de procesos y procedimientos	Cantidad de procesos que cuentan con manuales procesos y procedimientos / cantidad de manuales que requiere la municipalidad	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas de los Departamentos		Funcionario designado en el Departamento		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Hacer un diagnóstico de los procesos internos que no cuentan con manual de procedimientos.	Alcaldía Municipal	01/2022	Por definir
2	Realizar la contratación de servicios profesionales para la elaboración de los	Alcaldía Municipal	05/2022	Por definir

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
	procesos pendientes de contar con un manual de procedimientos.			
3	Realizar una capacitación sobre la ejecución y fiscalización de la aplicación de procedimientos oficializados	Jefatura y Responsable de Procesos	12/2022	Por definir
4	Elaborar un diagnóstico para verificar que documentos de trabajo internos requieren estandarización	Jefatura de los Departamentos	09/2023	Por definir
5	Estandarizar los documentos de trabajo interno	Alcaldía Municipal	12/2023	Por definir

**Tabla 25. PI-02. Cumplir con los plazos establecidos en los trámites municipales**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PI-02. Cumplir con los plazos establecidos en los trámites municipales			
Descripción		Resultado deseado			
Por plazos establecidos se entienden aquellos definidos en manuales o reglamentos para la Municipalidad. En este caso no cuentan los tiempos en que las personas contribuyentes no cuenten con los requisitos.		Trámites municipales cumplidos en tiempo.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de solicitudes de las personas contribuyentes resueltas en el tiempo determinado	Número de solicitudes de las personas contribuyentes resueltas en el tiempo determinado para la Municipalidad / Total de solicitudes recibidas con requisitos completos	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal y Coordinador de TI		Ventanilla única y responsable de cada proceso		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	80%	85%	90%	95%	98%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Determinar si en los procedimientos definidos se encuentran los plazos para cada trámite municipal y el proceso que sigue	Alcaldía Municipal	01/2022	Ordinario
2	Crear una ventanilla única con control sistematizado de ingreso y resolución de solicitudes.	Alcaldía Municipal y TI	04/2022	Ordinario
3	Implementar un medio para el control de ingreso y resolución de las solicitudes según registro sistematizado de seguimiento del proceso.	Responsable de cada proceso	05/2022	Ordinario

**Tabla 26. PI-03 Lograr una automatización en procesos claves de la municipalidad**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PI-03 Lograr una automatización en procesos claves de la municipalidad			
Descripción		Resultado deseado			
Por automatización en procesos clave se entiende transformar los trámites de manera que el contribuyente o usuario interno lo realice directamente para que se puedan agilizar.		Brindar al contribuyente la posibilidad de realizar los trámites de manera electrónica.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de procesos clave automatizados	Número de procesos clave automatizados / Total de procesos municipales claves	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador	Fijador de la Meta		
Coordinador de TI y responsables de procesos		Coordinador de TI	Alcaldía Municipal		
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	50%	60%	70%	75%	80%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Determinar el número de procesos claves que requieren ser automatizados	Coordinador de TI y Jefaturas	04/2022	Ordinario
2	Establecer los criterios para la priorización y actualización de los procesos claves para su automatización anual	Comisión de Tecnologías de Información	02/2022	Ordinario
3	Construir un plan para la implementación de los procesos clave a ser automatizados	Coordinador de TI	06/2022	Ordinario
4	Solicitar presupuesto para implementación del plan	Jefaturas - Presupuesto	06/2022	Ordinario

**Tabla 27. PI-04 Aumentar la utilización de los canales digitales para la realización de trámites municipales por parte de las personas usuarias**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PI-04 Aumentar la utilización de los canales digitales para la realización de trámites municipales por parte de las personas usuarias			
Descripción		Resultado deseado			
Por aumentar la utilización se refiere que los usuarios realicen trámites municipales de manera digital		Mayor utilización de los sistemas de tecnologías en trámites digitales.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de incremento de trámites realizados digitalmente	$(\text{Número de trámites realizados digitalmente en periodo actual} - \text{Número de trámites realizados digitalmente en periodo anterior}) / \text{Número de trámites realizados digitalmente en periodo anterior}$	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Responsables de procesos		Coordinador de TI		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026

Área estratégica		Objetivo estratégico			
50%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (C\$)
1	Aplicar la encuesta para uso de canales digitales	Coordinador de TI y Jefaturas	01/2023	Ordinario
2	Elaborar un diagnóstico del uso de los canales digitales	Coordinador de TI y Jefaturas	04/2023	Ordinario
3	Elaborar instructivos accesibles para el uso de los canales digitales para la realización de los trámites municipales	Jefaturas	12/2023	Ordinario
4	Establecer una estrategia de comunicación para los diferentes grupos de contribuyentes sobre la utilización de los canales digitales.	Jefaturas	08/2023	Ordinario

**Tabla 28. PI-05. Mejorar los procesos de comunicación oficial con los grupos de interés**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Servicios públicos		PI-05. Mejorar los procesos de comunicación oficial con los grupos de interés			
Descripción		Resultado deseado			
Por mejorar los procesos de comunicación se entiende la homologación, integrados, estandarización y claridad en la comunicación con los grupos de interés.		Comunicación clara y oficial.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Cantidad de mejoras realizadas al proceso de comunicación con los grupos de interés	Número de mejoras realizadas al proceso de comunicación con los grupos de interés	#	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal		Responsable del Proceso		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
2	1	1	2	3	4

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Enlistar los medios de comunicaciones que las unidades llevan con sus grupos de interés y la base de datos que utiliza	Jefaturas	03/2022	Ordinario
2	Centralizar las bases de datos de los grupos de interés que tiene la Municipalidad	Alcaldía Municipal / Comunicación	04/2022	Ordinario
3	Gestionar la plaza de una persona que se encargue del proceso comunicación institucional (valorar que puede ser medio tiempo)	Administración Municipal	06/2022	Ordinario
4	Elaborar una estrategia de comunicación para la información asertiva hacia los grupos de interés.	Persona en puesto de comunicación.	11/2023	Ordinario
5	Realizar un diagnóstico del proceso de comunicación que cada área	Persona en puesto de comunicación.	12/2023	Ordinario
6	Elaborar un plan de mejora para el proceso de comunicación (homologación de medios, estandarización de proceso, comunicaciones oficiales, libro de marca)	Persona en puesto de comunicación.	04/2024	Ordinario

**Tabla 29. PI-06. Aumentar la accesibilidad en los proyectos liderados por la municipalidad**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Política social		PI-06. Aumentar la accesibilidad en los proyectos liderados por la municipalidad			
Descripción		Resultado deseado			
Por aumentar la accesibilidad se entiende que se implementen proyectos que mejoren la accesibilidad.		Un cantón accesible.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de proyectos municipales con diseños accesibles	Número de proyectos municipales con diseños accesibles / total de proyectos municipales ejecutados	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal		Alcaldía Municipal y responsable del Proceso		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	20%	25%	50%	55%	60%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Contratar una empresa que realice un diagnóstico y una propuesta para incorporar accesibilidad e inclusión en los proyectos municipales (instrumento, capacitación)	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	07/2023	Por definir
2	Tener un instrumento guía para visualizar la accesibilidad en los diferentes tipos de proyectos.	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social y COMAD	11/2023	Ordinario
3	Realizar un proceso de sensibilización para todos los actores y actoras municipales.	Departamento de Igualdad de Género y	01/2024	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
		Desarrollo Social y COMAD		
4	Actualizar la Política Pública en Discapacidad y Accesibilidad	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	05/2024	Ordinario
5	Hacer una campaña de cumplimiento de la política pública cantonal de accesibilidad	Alcaldía Municipal / Concejo Municipal / Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	07/2023	Ordinario
6	Evaluar si los proyectos de 2024 cumplen con mejorar la accesibilidad	Alcaldía Municipal	12/2024	Ordinario

**Tabla 30. PI-07. Mejorar la inclusión en el cantón**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Política social		PI-07. Mejorar la inclusión en el cantón			
Descripción		Resultado deseado			
Por mejorar inclusión se entiende que se implementen proyectos que mejoren la inclusión de los diversos grupos acorde con las políticas cantonales como: Política cantonal y plan quinquenal de vejez y envejecimiento, Plan de Acción Política de Igualdad y Equidad de Género Plan de Acción de la Política de Niños, Niñas y Adolescentes, Política Pública en Discapacidad y Accesibilidad para el periodo 2020-2024		Un cantón inclusivo Cumplimiento de los planes de acción y políticas.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de cumplimiento de proyectos anuales para mejorar inclusión liderados por la municipalidad	Número de proyectos ejecutados en el año a cargo de la municipalidad / Total de proyectos inclusivos planificados para el año a cargo de la Municipalidad en las Políticas	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Alcaldía Municipal		Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	30%	60%	60%	70%	70%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Contratar una empresa que realice un diagnóstico y una propuesta para incorporar accesibilidad e inclusión en los proyectos municipales (instrumento, capacitación)	Departamento de Igualdad de Género y Desarrollo Social	07/2023	Por definir
2	Enlistar y organizar la ejecución de los proyectos a cargo de la municipalidad que estén presentes en las: Política cantonal y plan quinquenal de vejez y envejecimiento Plan de Acción Política de Igualdad y Equidad de Género Plan de Acción de la Política de Niños, Niñas y Adolescentes Política Pública en Discapacidad y Accesibilidad para el periodo 2020-2024	Profesional en Planificación municipal	03/2022	Ordinario
3	Asignar los proyectos de las políticas públicas a los diferentes departamentos.	Profesional en Planificación municipal - Alcaldía	04/2022	Ordinario

**Tabla 31. PI-08 Mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Medio ambiente		PI-08 Mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón			
Descripción		Resultado deseado			
Po mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible se entiende el cumplimiento de los compromisos definidos en la Política Ambiental de San Isidro 2020-2030, Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2018-2023 y Política de Recuperación y Rehabilitación de las áreas de conservación.		Cumplimiento de la gestión municipal para el desarrollo sostenible del cantón			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de ejecución del avance planificado en los Proyectos de la Políticas Ambientales a cargo de la Municipalidad	Número de proyectos que cumplieron con el avance en el año a cargo de la municipalidad / Total de proyectos planificados para el año a cargo de la Municipalidad en la Política	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Unidad de Gestión Ambiental		Unidad Técnica de Gestión Vial y Junta Vial Cantonal		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
20%	80%	80%	80%	80%	80%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar un estudio sobre las causas del atraso de los proyectos	Unidad de Gestión Ambiental	07/2023	Ordinario
2	Elaborar estrategia de mejora para el cumplimiento de los proyectos	Unidad de Gestión Ambiental	03/2022	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
3	Actualizar el Plan de Acción de la Política Ambiental	Unidad de Gestión Ambiental	06/2024	Ordinario
4	Actualizar el Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Unidad de Gestión Ambiental	06/2023	Ordinario
5	Adquirir y habilitar un terreno para la construcción de un centro de acopio.	Administración - DCU - UTGA	06/2025	Ordinario

**Tabla 32. PI-09 Habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Equipamiento cantonal		PI-09 Habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro			
Descripción		Resultado deseado			
Por habilitar oportunidades se entiende espacios, becas, actividades, comités, cursos libres, campeonatos, ferias y cualquier otro que fomente el desarrollo cultural, así como infraestructura social, educativa, salud y urbano, en las que se involucra el CECUDI, la Escuela de Música, la Comisión de Cultura y el Comité de Persona Joven.		Mayores oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de oportunidades habilitadas por cada actor	Número de oportunidades habilitadas por cada actor / oportunidades programadas	%	Semestral		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Comisión de Asuntos Culturales		Planificación		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	70%	70%	70%	70%	70%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar un formato para el programa anual de actividades (fecha, objetivo, población, recursos)	Alcaldía	10/2021	Ordinario
2	Realizar inducción a las Comisiones para que realicen programación de actividades anuales	CECUDI, Escuela de Música, Comisión de Cultura, Comité de Persona Joven	11/2021	Ordinario
3	Presentar programa anual de actividades	CECUDI, Escuela de Música, Comisión de Cultura, Comité de Persona Joven	06/2022	Ordinario
4	Analizar el impacto estratégico de los planes y programas y retroalimentar	Alcaldía - Planificación - Presupuesto	08/2022	Ordinario
5	Habilitar un espacio físico para para el desarrollo cultural, educativo, recreativo y deportivo de la ciudadanía de San Isidro	Administración - DCU	06/2025	Ordinario
6	Crear alianzas estratégicas para construcción y equipamiento de infraestructura deportiva y cultural.	Administración - DCU	06/2025	Ordinario
7	Adquirir y habilitar un terreno para la construcción de cementerio municipal.	Administración - DCU - Junta Administradora del Cementerio	06/2025	Ordinario
8	Adquirir y habilitar un terreno para la construcción de un centro de acopio.	Administración - DCU - UTGA	06/2025	Ordinario

**Tabla 33. P-10 Mantener herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Ordenamiento territorial		P-10 Mantener herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades			
Descripción		Resultado deseado			
Por herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades se entiende el reglamento de construcciones y plan regulador.		Herramientas para el control y ordenamiento territorial con estado de vigencia actualizado			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de herramientas vigentes con las que cuenta la Municipalidad para su ordenamiento territorial	Número de herramientas vigentes con las que cuenta la Municipalidad para su ordenamiento territorial / Total de herramientas requeridas	%	Semestral		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
JUPLACA		Planificación		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
50%	50%	60%	60%	70%	70%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Actualizar el Plan Regulador	Junta de Planificación Cantonal y Concejo Municipal	10/2021	Ordinario
2	Elaborar un Plan de Gestión Integral de Riesgos de Desastre	Comisión Municipal de Emergencias	11/2021	Ordinario

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
3	Hacer estrategia de campañas para dar conocer el Plan Regulador o sus cambios	Desarrollo Humano y Planificador	05/2023	Ordinario
4	Estandarizar un proceso de indagación apreciativa para la formalización del Plan Regulador (valorar utilizar el gestor de archivos)	Persona de Planificación	10/2023	Ordinario

**Tabla 34. P-11 Conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Infraestructura vial		P-11 Conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente			
Descripción		Resultado deseado			
Por conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente se refiere al Plan quinquenal de la Junta Vial Quinquenal 2022-2026 y plan Anual Operativo de la UTGV Y JVC, incluyendo aceras.		Infraestructura vial en buen estado			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de la red que se mantiene en buen estado según los criterios del Plan Quinquenal 2022-2026	Número obras de infraestructura vial definidas en el Plan Quinquenal que se ejecutaron en el año / total de obras de infraestructura vial definidas en el Plan Quinquenal a cargo de la UTGV	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Unidad Técnica de Gestión Vial		Planificación		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
36%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Realizar un Máster Plan para la construcción y mantenimiento de aceras	UTGV	10/2021	10,000,000
2	Realizar un diagnóstico evaluativo de la situación actual de los sistemas de drenaje pluvial	UTGV	11/2021	10,000,000
3	Actualizar la investigación de la superficie de ruedo realizada por el LANAMME	UTGV	05/2023	5,000,000
4	Actualizar el Plan vial quinquenal con base de los resultados de los análisis a la RVC	UTGV	10/2023	Ordinario

### 5.3.3. Perspectiva Financiera

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva financiera.

**Tabla 35. PF-01 Mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PF-01 Mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad			
Descripción		Resultado deseado			
Por mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad se entiende lograr que los gastos de cada actividad, servicio o proyecto no superen los ingresos reales.		Mantener una estructura financiera equilibrada			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Resultado de las liquidaciones presupuestarias	Resultado de las liquidaciones presupuestarias	%	Semestral		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Departamento de Presupuesto		Liquidaciones Presupuestarias		Alcaldía Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
77%	85%	87%	89%	89%	89%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Hacer un análisis de la ejecución por áreas	Jefatura de Presupuesto - Alcaldía	07/2022	Ordinario
2	Realizar un acompañamiento a las áreas encargadas de la ejecución de los proyectos municipales	Alcaldía - Jefatura de Presupuesto y Jefaturas de Procesos	09/2022	Ordinario
3	Evaluar la ejecución del presupuesto del 2022 y el impacto del acompañamiento	Jefatura de Presupuesto	02/2023	Ordinario

**Tabla 36. PF-02 Tener mayor crecimiento en la recaudación de tributos, tasas y servicios**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo institucional		PF-02 Tener mayor crecimiento en la recaudación de tributos, tasas y servicios			
Descripción		Resultado deseado			
Por mayor crecimiento en recaudación de tributos, tasas y servicios se entiende un crecimiento sostenido en los ingresos municipales producto del pago de las obligaciones de los contribuyentes.		Crecimiento en la recaudación			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de recaudación de los tributos, tasas y servicios respecto a lo presupuestado	Monto de recaudación de los tributos, tasas y servicios / Monto presupuestado de recaudación de los tributos, tasas y servicios	%	Mensual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Hacienda Municipal		Hacienda Municipal		Alcaldía Municipal	
Línea base		Meta			
		2022	2023	2024	2025

Área estratégica			Objetivo estratégico		
96%	90%	90%	91%	92%	93%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Elaborar plan de divulgación y comunicación dirigida a las personas contribuyentes para que conozcan los canales de recaudación existentes	Alcaldía Municipal - Tecnología de la Información	01/2022	Ordinario
2	Realizar un diagnóstico del uso de los canales de recaudación existentes por parte de las personas contribuyentes	Alcaldía Municipal - Tecnología de la Información	01/2022	Ordinario
3	Actualizar la base de datos para poder realizar envíos masivos de estados de cuenta	Alcaldía Municipal - Tecnología de la Información	12/2022	Ordinario

#### 5.3.4. Perspectiva de Grupos de Interés

Las siguientes tablas muestran los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de Grupos de Interés de la Municipalidad de San Isidro.

**Tabla 37. GI-01 Aumentar la confianza y satisfacción de los grupos de interés**

Área estratégica		Objetivo estratégico	
Política social		GI-01 Aumentar la confianza y satisfacción de los grupos de interés	
Descripción		Resultado deseado	
Por aumentar la satisfacción de los grupos de interés se entiende que estos valoren positivamente la gestión municipal		Ciudadanía de San Isidro satisfecha con la labor de la municipalidad	
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición
Resultado de encuesta de satisfacción de los grupos de interés.	Resultado de encuesta de satisfacción de los grupos de interés.	%	Anual
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador	Fijador de la Meta

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Alcaldía Municipal		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Gestionar la plaza de una persona que se encargue del proceso comunicación institucional (valorar que puede ser medio tiempo)	Administración Municipal	06/2022	Ordinario
2	Emitir una directriz interna para la realización semestral de las encuestas de satisfacción a personas usuarias de los servicios municipales	Alcaldía / Comunicación	09/2023	Ordinario
3	Elaborar de forma atractiva la rendición de cuentas de la Municipalidad	Comunicación	02/2024	Ordinario
4	Colocar en pantalla imágenes sobre logros	Comunicación	02/2022	Ordinario
5	Divulgación de los logros trimestrales	Comunicación	02/2023	Ordinario
6	Sistematizar la atención de necesidades de infraestructura y equipamiento a partir de lo que presentan los Consejos de Distrito	Planificación	02/2023	Ordinario

**Tabla 38. GI-02 Lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Política social		GI-02 Lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales			
Descripción		Resultado deseado			
Por lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales se entiende que estos conozcan en qué y cómo se invierten los impuestos recaudados.		Mayor confianza de las personas en el uso de los recursos públicos.			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Resultado de encuesta de calificación sobre la inversión de la Municipalidad en el cantón	Porcentaje de personas participantes en encuesta que califican positivamente la inversión de la Municipalidad en el cantón	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (€)
1	Crear estrategias de comunicación con los grupos de interés.	Alcaldía	04/2022	Ordinario
2	Crear una plaza de encargado de comunicación municipal.	Alcaldía / Planificación	05/2022	Ordinario
3	Realizar un diagnóstico de las necesidades de los grupos de interés	Alcaldía / Planificación	05/2022	Ordinario

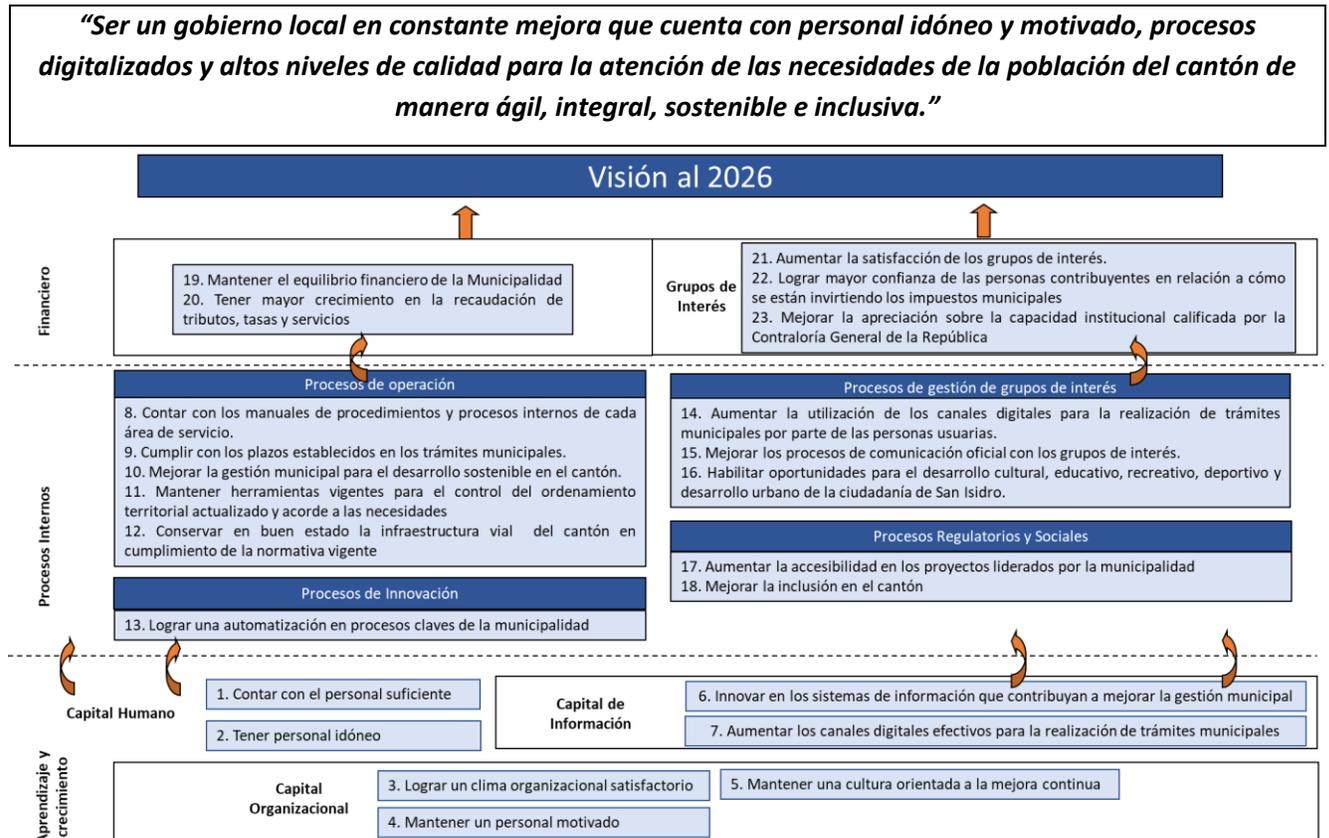
**Tabla 39. GI-03 Mantener estable índice de Gestión de Servicios Municipales emitido por la Contraloría General de la República**

Área estratégica		Objetivo estratégico			
Desarrollo Institucional		GI-03 Mantener estable índice de Gestión de Servicios Municipales emitido por la Contraloría General de la República			
Descripción		Resultado deseado			
Por mantener estable índice de Gestión de Servicios Municipales emitido por la Contraloría General de la República se entiende ocupar los mismos lugares o más con base en la medición que realiza la CGR.		Alto en el Índice de Capacidad Institucional			
Indicador	Fórmula del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición		
Porcentaje de áreas con nota de Competentes y Óptimo	Número de áreas con nota de Competente y Óptimo / Total de Áreas calificadas	%	Anual		
Dueño del Objetivo		Recolector del Indicador		Fijador de la Meta	
Jefaturas		Alcaldía Municipal		Concejo Municipal	
Línea base	Meta				
	2022	2023	2024	2025	2026
60%	62%	64%	66%	68%	70%

N°	Iniciativas estratégicas	Responsable	Fecha de conclusión	Presupuesto (¢)
1	Sistematizar el proceso para atención de la encuesta de la contraloría para mejorar el índice de capacidad institucional	Alcaldía	04/2022	Ordinario
2	Comunicar a los responsables el proceso para atención de la calificación del CGR	Alcaldía / Planificación	05/2022	Ordinario

## 5.4. Mapa estratégico

Tomando como referencia los objetivos determinados por la municipalidad, se procedió a elaborar un mapa estratégico que se muestra en la Figura 14.



**Figura 14** Mapa estratégico con objetivos estratégicos propuestos

## VI. Análisis de riesgos

Con base en los objetivos estratégicos definidos por la Municipalidad, se realizó un análisis de riesgo con el propósito de identificar aquellos eventos de riesgo que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos.

El análisis de riesgo se efectuó en función a aquellos factores de riesgo que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para cada evento de riesgo se trabajó con funcionarios de la institución en calificar la probabilidad de ocurrencia del evento y la calificación de su impacto en el caso de llegar a materializarse, y con ello, se determinó la valoración del riesgo.

Siguiendo la metodología aprobada, para aquellos casos en que la valoración del riesgo se determinara como alto o extremo, las personas funcionarias establecieron las respectivas medidas para la administración del riesgo.

La tabla siguiente muestra la matriz de riesgo utilizada para la valoración de los eventos identificados.

**Tabla 40 Matriz de riesgos**

<b>MATRIZ DE RIESGO</b>					
Probabilidad	Consecuencias				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderada (3)	Mayor (4)	Catastrófica (5)
<b>Muy poco probable (1)</b>	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
<b>Poco probable (2)</b>	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
<b>Posible (3)</b>	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
<b>Probable (4)</b>	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
<b>Casi seguro (5)</b>	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

A continuación, se presenta el análisis de riesgos por objetivo.

**Tabla 41 Análisis de riesgos para el PDM 2022-2026**

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
1	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-01 Contar con el personal suficiente	Porcentaje de personas contratadas según las plazas requeridas	Incumplimiento en la contratación oportuna del personal requerido	<p>Incumplimiento de los procedimientos por parte del personal involucrado en las contrataciones</p> <p>Que el Concejo Municipal no apruebe las plazas</p> <p>Procedimiento mal diseñado</p> <p>Falta de liderazgo en el proceso de contratación</p> <p>Directrices municipales que restrinjan la contratación de nuevo personal</p>	Probable	Mayor	<b>Extremo</b>	<p>1. Analizar y rediseñar los procedimientos vigentes de contratación y reclutamiento de personal acorde a las necesidades y que permitan la contratación oportuna.</p> <p>2. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen los procesos de contratación.</p> <p>3. Presentar al Concejo Municipal los resultados de los Estudios de Carga de trabajo para sensibilizarlos en la necesidad de los recursos requeridos.</p> <p>4. Realizar contrataciones por</p>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.
2	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-02 Tener personal idóneo	Porcentaje del personal de municipalidad que cuenta con las competencias y conocimientos especificados en los manuales de puestos	Contratar nuevo personal que no posea las capacidades y habilidades requeridas	Incumplimiento de los procedimientos por parte del personal involucrado en las contrataciones Procedimiento mal diseñado Capacidades y habilidades actuales no es un discriminante para la contratación Poca oferta del personal con las competencias	Posible	Mayor	Extremo	1. Formar al personal propio con las competencias y habilidades requeridas. 2. Hacer una valoración en el marco de la ley 9635 para determinar si el puesto a contratar se le pueden brindar pluses salariales. 3. Revisar los procedimientos de contratación para validar las

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						requeridas Oferta salarial poco atractiva				competencias y habilidades de la persona que se están contratando. 4. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen los procesos de contratación de capacitaciones
					Resistencia del personal en recibir capacitaciones	Personal no tiene la motivación o disposición necesaria para capacitarse	Muy poco probable	Mayor	Alto	
					Que no se gestionen las capacitaciones requeridas para minimizar el personal que tiene brechas en capacidades y habilidades	Jefatura no gestiona objetivamente las capacitaciones para reducir las brechas en capacidades y habilidades  Que el área encargada no gestione de forma oportuna las capacitaciones que solicitan las	Probable	Mayor	Extremo	

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						<p>jefaturas</p> <p>Que se den recortes de presupuesto para capacitaciones</p>				
3	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-03. Lograr un clima organizacional satisfactorio	Resultado de la evaluación de clima organizacional	Que se genere un clima organizacional insatisfactorio.	<p>Que no haya el mismo trato por parte de las jefaturas para sus subalternos.</p> <p>Falta de liderazgo de las jefaturas.</p> <p>Poca posibilidad de ascenso profesional debido a la estructura organizacional.</p> <p>Que no se atiendan adecuadamente los conflictos internos del personal.</p>	Probable	Moderada	Alto	<p>1. Revisar y actualizar los manuales y perfiles de puestos.</p> <p>2. Capacitar a encargada de RRHH y Jefaturas en resolución de conflictos.</p> <p>3. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen los procesos de contratación.</p>
						Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						Falta de comunicación con respecto al manejo de información sensible que afectan al personal.	Poco probable	Moderada	Moderado	
4	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-04 Mantener un personal motivado	Resultado de la evaluación individual de motivación	Que las jefaturas no promuevan un adecuado clima laboral	Que no haya el mismo trato por parte de las jefaturas para sus subalternos. Falta de liderazgo de las jefaturas. Poca posibilidad de ascenso profesional debido a la estructura organizacional. Que no se atiendan adecuadamente los conflictos internos del personal.	Probable	Moderada	Alto	1. Revisar y actualizar los manuales y perfiles de puestos. 2. Capacitar a encargada de RRHH en resolución de conflictos. 3. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen los procesos de contratación.
						Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	
					Que se generen situaciones adversas a un buen clima	Falta de comunicación con respecto al manejo de información	Poco probable	Moderada	Moderado	

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
					laboral por factores externos o internos	sensible que afectan al personal.				
5	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-05 Mantener una cultura orientada a la mejora continua	Porcentaje de propuestas de mejora continúa ejecutadas	Personal desmotivado	Que no haya el mismo trato por parte de las jefaturas para sus subalternos Falta de liderazgo de las jefaturas Que las jefaturas no promuevan el ascenso profesional de forma objetiva Que no se atiendan adecuadamente los conflictos internos del personal				
					Jefaturas no promuevan la cultura orientada a la mejora	Falta de liderazgo de las jefaturas Que las jefaturas no tengan interiorizada la mejora continua Falta de un sistema de mejora continua	Posible	Moderada	Alto	1. Capacitar a las jefaturas en temas de mejora continua. 2. Diseñar e implementar un sistema de mejora continua.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						formalmente constituido				
					Que el personal no tenga claridad sobre cómo implementar y mantener una cultura de mejora	Falta de un sistema de mejora continua formalmente constituido	Posible	Moderada	Alto	
6	Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo Institucional	AyC-06. Innovar en los sistemas de información que contribuyan a mejorar la gestión municipal	Porcentaje de mejoras de desarrollo implementadas respecto a las indicadas en el PETIC	Que los sistemas de información y mejoras de no satisfagan las expectativas de los clientes internos y externos	Selección del personal técnico no sea la adecuada  No se captura adecuadamente los requerimientos de clientes internos y externos  Implementación técnica de las soluciones no sea la adecuada o no esté optimizada  Falta de presupuesto para	Probable	Moderada	Alto	1. Que se dé un proceso formal de entrega de puesto ante rotación de personal. 2. Elaborar y actualizar los procedimientos de cada departamento. 3. Revisar y actualizar los instrumentos para el levantamiento de requisitos del cliente. 4. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen la

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						los sistemas de información que contribuya a la mejora de gestión municipal				necesidad del proyecto de sistema de innovación que este sufriendo recortes.
					Que los proyectos de TI no estén en tiempo, costo y alcance	Inadecuada planificación, control y seguimiento de los proyectos de TI	Poco probable	Moderada	Moderado	

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
7	Procesos Internos	Desarrollo Institucional	PI-01. Contar con los manuales de procedimientos y procesos internos de cada área de servicio	Porcentaje de procesos que cuentan con manuales de procesos y procedimientos	Que no se cuente con los procesos y procedimientos requeridos	<p>No hay una definición de cuáles son los procesos y procedimientos requeridos</p> <p>No hay un responsable encargado de gestionar el levantamiento de procesos y procedimientos</p> <p>Recorte presupuestario para la contratación de servicios para elaborar manuales de procedimientos y procesos internos.</p>	Poco probable	Mayor	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir cuáles son los procesos y procedimiento a documentar.</li> <li>2. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen la contratación de servicios para elaborar manuales de procedimientos y procesos internos.</li> <li>3. Capacitar al personal para elaboración de los procedimientos y procesos internos.</li> <li>4. Realizar un manual para la elaboración de procedimientos y procesos internos.</li> </ol>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
8	Procesos Internos	Desarrollo Institucional	PI-02. Cumplir con los plazos establecidos en los trámites municipales	Porcentaje de solicitudes de las personas contribuyentes resueltas en el tiempo determinado	Que no se cumpla con los plazos establecidos	Incumplimiento de procedimientos Falta de herramientas tecnológicas Mal diseño de los procesos y procedimientos Sobrecarga de trabajo El funcionario no realiza su trabajo en tiempo y forma Eventos de causa mayor que impidan realizar el trámite en tiempo establecido	Casi seguro	Mayor	Extremo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundamentar los análisis que sustenten y justifiquen los procesos de contratación.</li> <li>2. Presentar al Concejo Municipal los resultados de los Estudios de Carga de trabajo para sensibilizarlos en la necesidad de los recursos requeridos, según así se confirme en este estudio.</li> <li>3. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.</li> <li>4. Elaborar plan de continuidad de servicios.</li> </ol>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
9	Procesos Internos	Desarrollo Institucional	PI-03 Lograr una automatización en procesos claves de la municipalidad	Porcentaje de procesos clave automatizados	Que no se logre automatizar los procesos claves de la municipalidad	Falta de presupuesto para financiar la automatización	Posible	Moderada	Alto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar alternativas en forma de donaciones</li> <li>2. Buscar opciones de Open Sorche</li> <li>3. Hacer benchmarking con otras municipalidades para buscar alternativas que se ajusten al presupuesto</li> <li>4. Actualizar los futuros planes para que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual</li> </ol>
						Inadecuada planificación, control y seguimiento de los proyectos de TI	Poco probable	Moderada	Moderado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución en tiempo y alcance, de procedimientos y manuales (Excel, u otro mecanismo) que permita continuar con los procesos.</li> </ol>
10	Procesos Internos	Servicios Públicos y Desarrollo Institucional	PI-04 Aumentar la utilización de los canales digitales para la	Porcentaje de incremento de trámites realizados digitalmente	Que los proyectos de TI no estén en tiempo, costo y alcance	Inadecuada planificación, control y seguimiento de los proyectos de TI	Poco probable	Moderada	Moderado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución en tiempo y alcance, de procedimientos y manuales (Excel, u otro mecanismo) que</li> </ol>

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
			realización de trámites municipales por parte de las personas usuarias							permita continuar con los procesos.
			realización de trámites municipales por parte de las personas usuarias		Que los canales implementados no hayan captado adecuadamente los requisitos del usuario	Instrumentos de levantamiento de requerimientos mal diseñados o mal aplicados Áreas involucradas no comunican oportunamente cambios requeridos en los canales digitales Que no se comunique a la población de forma efectiva los canales digitales que están disponibles Estudio de viabilidad no consideró todas las variables No se captura adecuadamente los requerimientos de clientes internos y externos Algunos requerimientos	Posible	Moderada	Alto	1. Que la administración de los proyectos considere la gestión de riesgos del proyecto. 2. Revisar y actualizar los instrumentos para el levantamiento de requisitos del cliente. 3. Hacer una campaña de comunicación con los contribuyentes sobre el inventario y uso correcto de los canales digitales que están disponibles.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						proviene de la legislación pertinente y no necesariamente son requerimientos del usuario				
11	Procesos Internos	Servicios Públicos	PI-05. Mejorar los procesos de comunicación oficial con los grupos de interés	Número de mejoras realizadas al proceso de comunicación con los grupos de interés	Que las mejoras realizadas al proceso de comunicación no sean efectivas	No se capturan los aspectos de mejora adecuados en el proceso de comunicación	Posible	Moderada	Alto	1. Capacitar a las jefaturas en temas de mejora continua. 2. Diseñar e implementar un sistema de mejora continua.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
					Que no se logren ejecutar las mejoras planificadas al proceso de comunicación	Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	1. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.
12	Procesos Internos	Política Social	PI-06. Aumentar la accesibilidad en los proyectos liderados por la municipalidad	Porcentaje de proyectos municipales con diseños accesibles	Que no se contemple la accesibilidad en los proyectos liderados por la Municipalidad	Poca voluntad para considerar la accesibilidad en proyectos	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Actualización y capacitación del personal sobre las normas y leyes referentes a accesibilidad, no únicamente en infraestructura vial sino en todas las áreas del quehacer institucional
						Personal no cuenta con los conocimientos ni apoyos técnicos requeridos para implementar la accesibilidad en proyectos	Probable	Moderada	Alto	1. Actualización y capacitación del personal sobre las normas y leyes referentes a accesibilidad, no únicamente en infraestructura vial sino en todas las áreas del quehacer institucional

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
13	Procesos Internos	Política Social	PI-07. Mejorar la inclusión en el cantón	Porcentaje de cumplimiento de proyectos para mejorar inclusión liderados por la municipalidad	Que los proyectos para mejorar inclusión liderados por la municipalidad no se ejecuten	Falta de presupuesto para financiar proyectos que mejoren la inclusión en el cantón	Posible	Moderada	Alto	1. Buscar alternativas en forma de donaciones 2. Establecer coordinaciones interinstitucionales para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 3. Actualizar los futuros planes para que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual.
						Personal no cuenta con los conocimientos ni apoyos técnicos requeridos para la mejora de la inclusión en el cantón	Posible	Moderada	Alto	1. Actualización y capacitación del personal referentes a la inclusión, en todas las áreas del quehacer institucional.
14	Procesos Internos	Medio ambiente	PI-08 Mejorar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón	Porcentaje de ejecución del avance planificado en los Proyectos de las Políticas Ambientales a	Que no se logre avanzar en la ejecución de proyectos de las Políticas Ambientales a	Altas cargas de trabajo en personal.	Probable	Moderada	Alto	1. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
				Ambientales a cargo de la Municipalidad	cargo de la Municipalidad	Falta de presupuesto para financiar la gestión municipal para el desarrollo sostenible en el cantón	Posible	Moderada	Alto	1. Establecer coordinaciones interinstitucionales y alianzas público/privadas para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 2. Actualizar los futuros planes para que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual.
15	Procesos Internos	Equipamiento cantonal	PI-09 Habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo, deportivo y desarrollo urbano de la ciudadanía de San Isidro	Porcentaje de oportunidades habilitadas por cada actor	Que no se logren habilitar oportunidades para el desarrollo cultural, educativo, recreativo y deportivo de la ciudadanía de San Isidro	Falta de presupuesto para financiar el desarrollo cultural, educativo, recreativo y deportivo de la ciudadanía de San Isidro	Posible	Moderada	Alto	1. Establecer coordinaciones interinstitucionales y alianzas público/privadas para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 2. Actualizar los futuros planes para que incorporen las necesidades de planeación que no se lograron cumplir en el plan actual.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						Altas cargas de trabajo en personal.	Posible	Moderada	Alto	1. Realizar contrataciones por servicios especiales o profesionales para los puestos con altas cargas de trabajo.
						No se cuenta con una persona o área responsable para este tipo de labores	Posible	Moderada	Alto	1. Crear dentro de DIGDS la plaza de gestor cultural. 2. Dotar a la Comisión de Asuntos Culturales del conocimiento, herramientas y recursos para que ejerzan el rol de responsables
16	Procesos Internos	Ordenamiento territorial	P-10 Mantener herramientas vigentes para el control del ordenamiento territorial actualizado y acorde a las necesidades	Porcentaje de herramientas vigentes con las que cuenta la Municipalidad para su ordenamiento territorial	Que no se consiga mantener o se desactualicen las herramientas para el control del ordenamiento territorial	Falta de presupuesto para mantener vigentes las herramientas para el control del ordenamiento territorial	Posible	Moderada	Alto	1. Establecer coordinaciones interinstitucionales y alianzas público/privadas para buscar alternativas de financiamiento y apoyo no monetario. 2. Actualizar los futuros planes para que incorporen las necesidades de planeación que no se

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										lograron cumplir en el plan actual.
						Que se presente modificaciones al actual plan regulador pero que no se avance en su aprobación y presentación ante el INVU.	Posible	Mayor	<b>Extremo</b>	1. Explicar al Concejo la importancia de contar con la actualización del plan regulador oportunamente conforme a las demandas de la población. 2. Establecer una JUPLACA que dé seguimiento al plan regulador.
17	Procesos Internos	Infraestructura vial	P-11 Conservar en buen estado la infraestructura vial del cantón en cumplimiento de la normativa vigente	% de la red que se mantiene en buen estado según los criterios del Plan Quinquenal 2022-2026	Que se incremente el deterioro de la infraestructura vial	Falta de presupuesto Incumplimiento del Plan Quinquenal Desconocimiento del estado de toda la infraestructura vial del cantón	Posible	Moderada	<b>Alto</b>	1. Valorar designar una mayor cantidad de presupuesto de la partida de Bienes Inmuebles para infraestructura vial. 2. Priorizar la ejecución de los proyectos para la canalización de agua, de tal forma que disminuya el daño a

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
										la carpeta asfáltica. 3. Buscar financiamiento externo con entidades financieras.
					Que no se cumpla con la normativa vigente en materia de infraestructura vial/ que la transferencia de la Ley 8114 sea cada año menor	Personal no conoce en detalle la normativa técnica vigente	Poco probable	Moderada	Moderado	1. Capacitación sobre la normativa técnica vigente al personal en materia de infraestructura vial.
19	Financiero	Desarrollo Institucional	PF-01 Mantener el equilibrio financiero de la Municipalidad	Resultado de las liquidaciones presupuestarias	Que se produzca un desequilibrio en las finanzas	Poco control en la ejecución del presupuesto	Muy poco probable	Mayor	Alto	1. Realizar modificaciones presupuestarias 2. Diseñar e implementar un plan de continuidad. 3. Implementar un plan remedial para saldar del déficit
						Que se emitan directrices de recortes presupuestarios que afecten a la Municipalidad	Poco probable	Mayor	Alto	1. Realizar modificaciones presupuestarias 2. Priorizar los proyectos a ejecutar

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						Que disminuyan los niveles de recaudación de tributos	Posible	Mayor	Extremo	1. Realizar modificaciones presupuestarias 2. Priorizar los proyectos a ejecutar
20	Financiero	Desarrollo Institucional	PF-02 Tener mayor crecimiento en la recaudación de tributos, tasas y servicios	Porcentaje de recaudación de los tributos, tasas y servicios respecto a lo presupuestado	Que disminuya la recaudación de tributos, tasas y servicios	Procesos poco efectivos en lograr una mayor recaudación	Posible	Mayor	Extremo	1. Crear estrategias alternativas de recaudación. 2. Destinar más presupuesto para proceso de cobro.
						Que incremente la evasión	Posible	Mayor	Extremo	1. Crear estrategias alternativas de recaudación. 2. Destinar más presupuesto para proceso de cobro. 3. Hacer una campaña informativa sobre los beneficios relacionados con el pago de los impuestos.
21	Grupos de Interés	Política Social	GI-01 Aumentar la satisfacción de los grupos de interés	Resultado de encuesta de satisfacción de los grupos de interés	Que los grupos de interés no reconozcan la labor de la Municipalidad	Procesos de gestión de la comunicación poco efectivos	Posible	Mayor	Extremo	1. Creación de estrategias de comunicación con los grupos de interés. 2. Crear una plaza de encargado de comunicación municipal.

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						No se logran satisfacer las necesidades municipales de la población	Posible	Moderada	Alto	1. Realizar un diagnóstico de necesidades de los grupos de interés.
22	Grupos de Interés	Política Social	GI-02 Lograr mayor confianza de las personas contribuyentes en relación a cómo se están invirtiendo los impuestos municipales	Porcentaje de personas participantes en encuesta que califican positivamente la inversión de la Municipalidad en el cantón	Que los grupos de interés no reconozcan la labor de la Municipalidad	Procesos de gestión de la comunicación poco efectivos	Posible	Mayor	Extremo	1. Creación de estrategias de comunicación con los grupos de interés. 2. Crear una plaza de encargado de comunicación municipal.
						No se logran realizar inversiones que retribuyan beneficios a las personas contribuyentes	Posible	Moderada	Alto	1. Realizar un diagnóstico de necesidades de los grupos de interés.
23	Grupos de Interés	Desarrollo Institucional	GI-03 Mejorar la apreciación sobre la capacidad institucional calificada por la Contraloría General de la República	Porcentaje de áreas con nota de Competentes y Óptimo	Que se obtengan bajas calificaciones por parte de la CGR	No se cuenta con los recursos requeridos para cumplir con los aspectos que la CGR califica	Posible	Mayor	Extremo	1. Destinar presupuesto en cada periodo para avanzar en los dimensiones y prácticas que solicitan en el ICG. 2. Diseñar e implementar un sistema de mejora continua que integre los requerimientos de CGR

N°	Perspectiva	Área Estratégica	Objetivo	Indicador	Factor de riesgo	Causas	Probabilidad	Consecuencia	Riesgo	Medida de contingencia
						No se les brinda suficiente atención a los requisitos de calificación de la CGR	Muy poco probable	Mayor	Alto	1. Informar a los departamentos sobre los alcances del ICG. 2. Incluir en los procedimientos para la elaboración de los PAOS los componentes indicados en el ICG.

## VII. Conclusiones y recomendaciones

1. Actualizar la visión, conforme haya cambios significativos en el ambiente.
2. Hacer una revisión y actualización del plan, una vez la municipalidad haya desarrollado su nuevo PDM, a fin de asegurar un adecuado alineamiento entre ambos instrumentos.
3. Hacer seguimientos de corto plazo trimestrales, mediano plazo anuales y de largo plazo al término del PDM, esta última con un mayor detalle para su actualización.
4. Dar seguimiento a los responsables de las iniciativas estratégicas determinadas para lograr los objetivos estratégicos.
5. Realizar un monitoreo periódico y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos, según la frecuencia establecida para cada uno.
6. Revisar las metas de los indicadores del desempeño y las fechas propuestas para cada acción planteada, con el fin de identificar oportunidades de mejora.
7. Hacer un refrescamiento y capacitación semestral en el proceso de planeación y monitoreo.
8. Desarrollar habilidades de monitoreo, análisis y toma de decisiones para las personas funcionarias de la municipalidad.
9. Llevar a cabo un proceso de comunicación de los resultados que sea efectivo para lograr conciencia, sensibilización y apropiación del plan desarrollado por las personas funcionarias.
10. Se recomienda la automatización del PDM 2022-2026 en alguna herramienta informática especializada, de preferencia reconocida y con respaldo 24/7, para dar seguimiento a la ejecución del plan, y que permita la generación de recordatorios y alertas automáticas.

## VIII. Bibliografía

- Contraloría General de la República (2019). **Índice de Gestión Municipal: Resultados del periodo 2018**. San José, Costa Rica.
- Delgado, G. (2021). **CGR se propone modificar el Índice de Gestión Municipal**. Eco Municipal. Recopilado de: <https://ecomunicipal.co.cr/cgr-se-propone-modificar-el-indice-de-gestion-municipal/>
- DEPPAT (2010). **Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal San Isidro de Heredia: Informe Final**. Heredia, Costa Rica.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). **The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). **Strategy Maps**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ministerio de Planificación y Política Económica (2007). **Lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración del plan operativo institucional: planificación y presupuestación presupuestaria orientada a resultados para instituciones públicas**. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). **Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI**. San José, Costa Rica.
- Municipalidad de San Isidro de Heredia (2017). **Manual de Organización y Funciones**. Heredia, Costa Rica.
- Municipalidad de San Isidro de Heredia (2017). **Plan de Desarrollo Municipal: periodo 2017-2021**. Heredia, Costa Rica.
- Niven Paul R. (2002). **Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results**. U.S.A.
- Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013). **The Institute Way**. North Carolina: The Institute Press.

**Recursos de Internet:**

- <https://icc.fce.ucr.ac.cr/>
- <https://incae.edu/es/clacds/proyectos/indice-de-progreso-social-cantonal-2019.html>
- <https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=142:8:0:#::~:~:text=El%20C3%8Dndice%20de%20Gesti%C3%B3n%20Municipal,se%20divide%20adicionalmente%20en%20sub%20C3%A1reas>
- <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/constitucion.pdf>