



Económico



Ambiente



Territorio



Servicios
Ciudadanos



Social
Cultural



Infraestructura



Fortalecimiento
Institucional



Municipalidad de Desamparados

PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

2020 - 2025



Municipalidad de Desamparados - Costa Rica

PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

APROBADO POR CONCEJO MUNICIPAL - 28 DE ABRIL 2020
ACUERDO No. 1 SESIÓN 25-2020



EQUIPO CONSULTOR DEINSA

Dennis Alvarado Bonilla

Álvaro Mora García

José Pablo González Rojas

Paola González Gazel

EQUIPO GERENCIAL MUNICIPALIDAD

Gilberth Jiménez Siles

Alcalde Municipal

Hazel Torres Hernández

Vicealcaldesa

Fannie Alvarado Dávila

Coordinadora Planificación Institucional

Víctor Padilla Sibaja

Asesor Alcaldía Municipal

Nombre ¹	Dependencia municipal
Alex Núñez Cambronero	Tecnologías de la Información y Comunicación
Antonieta Naranjo Brenes	Concejo Municipal
Carlos Padilla Corella	Concejo Municipal
David Hidalgo Porras	Gestión de Seguridad Ciudadana
Evelyn Hernández Padilla	Gestión de Saneamiento Ambiental
Gloria Guerrero Rodríguez	Gestión Financiera
Josseline Monge Sánchez	Talento Humano
Manuel Picado Abarca	Gestión Administrativa Institucional
Silvia Carballo Girón	Gestión de Desarrollo Territorial Sostenible
Sofía Trigueros Adamas	Gestión de Desarrollo Social, Cultural y Económica
Yolanda González Castro	Gestión de Administración Tributaria

¹ Ordenado alfabéticamente



CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
--------------	---

PARTE I: PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN

1. Consideraciones generales de la fase estratégica del proceso de consultoría	9
2. Consideraciones metodológicas para el diseño del PEM vinculado al plan cantonal de desarrollo local, objetivos del desarrollo sostenible y la estructura organizacional	11

PARTE II: DECISIONES ESTRATÉGICAS

3. Marco filosófico estratégico	15
4. Acciones estratégicas priorizadas por objetivos estratégicos según ejes	28
5. Correlación de los ejes con los objetivos y acciones estratégicas, sus metas asociadas y mecanismos de verificación	35
Bibliografía	45
Anexos	48



INTRODUCCIÓN

El mundo del siglo XXI está cada día más inmerso en cambios acelerados e impredecibles que transforma las maneras tradicionales de gestionar organizaciones y de prestar servicio a las sociedades de las que forman parte.

Los nuevos paradigmas que ya están tocando las puertas de las organizaciones y los que vendrán pronto, están generando toda una insurrección y un estado de cambio continuo y permanente. La estrategia de cualquier organización es un conjunto de objetivos y acciones que establecen una relación favorable para las partes entre la organización y su entorno. En este sentido, si el ambiente externo en el que interactúa la organización cambia, la estrategia y la organización deben tener la capacidad de modificar su accionar para atender dichos cambios del entorno y mantener una relación exitosa con los clientes, usuarios y beneficiarios de sus servicios.

Ante esta situación, la innovación, la creatividad, el pensamiento estratégico – inductivo y el cambio constante son la exigencia obligada de los procesos estratégicos que permiten imaginar a la organización de manera holística, con características propias de lo que se ha nombrado las organizaciones inteligentes.

Con el propósito de lograr los resultados planteados para estas etapas del proceso de consultoría, la metodología establecida, fue participativa, donde aquellos funcionarios municipales que participaron representativa y activamente en los talleres desarrollados mostraron altos niveles de compromiso con lo que se llevó a cabo y con los retos que se derivaron del diagnóstico y la misma propuesta estratégica.

El documento entregable de esta etapa, para mayor facilidad de lectura y lógica estructural, se ha dividido en seis partes, más un



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

componente de bibliografía y otro de anexos, en la primera de ellas se hace mención a las consideraciones generales metodológicas correspondientes a los alcances y productos esperados de la etapa; en la segunda parte se toman en cuenta algunas consideraciones del marco conceptual de la estrategia moderna que permitieron los ajustes efectivos al marco estratégico del Plan Estratégico Municipal (PEM) de la Municipalidad de Desamparados; en tanto que, en la tercera parte se presentan los hitos relevantes a ser considerados para la formulación de la estrategia; siendo que en la cuarta parte se presenta la propuesta de la estrategia municipal. Para atender la quinta parte se incorporan las acciones estratégicas que se

operativizarán para atender el desarrollo estratégico de la Municipalidad. La sexta parte muestra el alineamiento y armonización de la propuesta estratégica con el Plan Cantonal de Desarrollo Local, los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Estructura Organizacional Vigente; adicionalmente en el anexo correspondiente se muestra el alineamiento estratégico con otros planes institucionales, con el fin de lograr un todo armónico del sistema de planificación de la Municipalidad de Desamparados.

Lo anterior está acompañado del apoyo bibliográfico consultado; así de los anexos que sustentan los procesos llevados a cabo.



PARTE I

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



1. Consideraciones generales de la fase estratégica del proceso de consultoría

1.1. Justificación

Nuevos paradigmas, nuevas maneras de gestionar organizaciones, las tecnologías encabezando y acelerando los procesos de trabajo y servicios al cliente; clientes y proveedores cada vez más exigentes; poblaciones segregadas por grupos de clientes con exigencias específicas a sus intereses, competidores cada día más comprometidos con la innovación y la construcción de productos y servicios de valor agregado; exigen cada vez que las organizaciones de servicios público tengan un comportamiento más ajustados a sus demandas y requerimientos que estén identificadas con las necesidades y tendencias de las nuevas sociedades.

Este tipo de tendencias deben ser abordadas con metodologías prospectivas que permitan identificar las oportunidades de mejorar o innovar en los servicios de valor agregado y así permitir a la Municipalidad lograr mejores niveles de competitividad.

Para ello, con el fin de preparar al personal para este tipo de análisis, se realizó un proceso constructivo de la actualización y ajuste del PEM Municipal, con el apoyo de talleres participativos² de trabajo y modelado estratégico que permitieron alcanzar el producto que se sometió a la consideración de las autoridades municipales.

² Véase en los anexos a este entregable los instrumentos metodológicos utilizados; así como, las listas de participantes a los diferentes talleres llevados a cabo.



1.2. Objetivo

Establecer el marco referencial que permita identificar diseñar e implementar los ajustes del PEM actual; con el fin de ajustarlo a nuevas demandas y requerimientos del entorno.

1.3. Alcances y responsabilidades

Como se ha mencionado el proceso de capacitación de este módulo se divide en dos fases la primera de ellas consiste en la participación de todo el personal de la municipalidad, mediante talleres de trabajo, en la definición del marco filosófico de la estrategia de la municipalidad, a partir de los resultados del diagnóstico y los ejes estratégicos. La segunda parte corresponde a la validación del marco filosófico y el establecimiento de los programas y proyectos que determinarán la operacionalización de las estrategias municipales



2. Consideraciones metodológicas para el diseño del PEM vinculado al Plan Cantonal de Desarrollo Local, Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Estructura Organizacional

2.1. Enfoque de abordaje de la etapa

Se pretende mediante talleres participativos de trabajo, recopilar y sistematizar la información necesaria y suficiente para llevar a cabo los ajustes que demanda la formulación de la estrategia de la Municipalidad de Desamparados.

Es así como, la metodología de trabajo que se utilizó fue múltiple y participativa donde los empleados de la Municipalidad de Desamparados actuaron como contraparte asistiendo a los diferentes talleres constructivos de productos para el modelado estratégico, concordantes con las nuevas tendencias del desarrollo estratégico de las organizaciones competitivas.

2.2. Metodología de trabajo

Por las características del servicio contratado, la metodología cuenta con múltiples herramientas técnicas. Dentro de los aspectos más relevantes podemos citar entre otros:

- Desarrollo de talleres participativos con grupos de trabajo de funcionarios municipales convocados al efecto.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

- Desarrollo y aplicación de instrumentos para establecer los ejes de desarrollo, el marco filosófico, los objetivos y sus vinculaciones con otros planes institucionales y las acciones estratégicas de la organización.
- La observación participante del consultor (conductas observables por parte del equipo consultor en reuniones y talleres de trabajo de la etapa).
- Revisión del marco documental que de forma directa o indirecta genera incidencia en el quehacer municipal, tales como; herramientas normativas y procedimentales de trabajo que afectan a los procesos de la consultoría.

2.3. Marco documental de referencia

La metodología que se propone considera un marco referencial básico de documentos que coadyuven al proceso consultivo. Aun cuando en etapas anteriores se hizo un análisis exhaustivo de fuentes secundarias sobre este particular, se considera conveniente que, en este apartado se haga énfasis en el marco documental básico de referencia que ha permitido la realización del trabajo de la etapa por lo que, se consideran necesarias la consulta y estudio permanente de los instrumentos procedimentales, estructurales y normativos internos y externos dentro de los cuales se hace relevante resaltar:

- **Pronunciamientos específicos sobre la materia de competencia de la Municipalidad:** emitidos por la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes, Tribunales de Justicia, Tribunal Supremo de Elecciones y otros entes. Todos de carácter y aplicación vinculante para la Municipalidad.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

- **Planes y compromisos de nivel superior:** como el plan regulador y el plan de cantonal desarrollo humano local, Objetivos del Desarrollo Sostenible, entre otros, que, por su condición actual, norman y orientan el quehacer de la Municipalidad y su desarrollo y gestión estratégica.
- **Herramientas e instrumentos normativos y procedimentales:** Leyes, decretos, directrices, procedimientos, acuerdos de Concejo Municipal, que regulan y fundamentan competencias propias asignadas a la municipalidad, por ellos mismos o por medio de otras leyes supletorias o conexas.

2.4. Factores del éxito

La participación comprometida del personal a los talleres y sesiones de trabajo a los funcionarios que se les convocó.



PARTE II

DECISIONES
ESTRATÉGICAS



3. Marco Filosófico Estratégico

El marco filosófico que encuadra la estrategia institucional se compone de: los valores, la visión y la misión municipal.

Para la definición de esos aspectos de la filosofía estratégica, se realizaron diferentes talleres con una participación activa empleados de diferentes áreas de trabajo de la Municipalidad de Desamparados, información fue sistematizada por el equipo consultor de DEINSA y posteriormente validada por el grupo contraparte de la Municipalidad.

A continuación, se detallan los elementos que componen el marco filosófico de la estrategia:

3.1. Valores

Los valores definidos son los siguientes:



Amor: Desde el punto de vista organizacional es la forma plena en que se vive con los servicios (clientes, usuarios, beneficiarios, habitantes, etc.) un sentimiento profundo, aceptándolo tal como es, dándose a él, por medio del servicio prestado, sin esperar reciprocidad.



Equidad: Implica la búsqueda efectiva de la proporcionalidad en términos de justicia, consideración y trato, respaldado no solo por razones legales, sino éticas. Igualdad que evita los favoritismos.



Integridad: Entereza y rectitud de conducta. Desde la perspectiva organizacional implica vivir de acuerdo con los principios y valores éticos en coherencia con el trabajo que se hace, el servicio que se presta y la cultura organizacional centrada en la excelencia en el servicio a los demás.



Excelencia: Grado de perfección que se espera alcanzar en lo que se hace y en quien lo hace, aspiración a lo mejor, a la meta más alta. Es la mejor forma de sobresalir en el trabajo que se hace y el servicio que se presta.

3.2. Visión

La visión es lo que se pretende sea la organización en el futuro. Proyecta y formula el estado deseado de la corporación municipal en los próximos años, por ello debe generarse con la mente fría y acogida a la realidad, pero por si, debe generar compromiso, dinamismo e identidad en el equipo humano municipal. Su principal fuerza reside en un proceso de ideario colectivo a partir del pensamiento de los líderes, que sustituye el sueño de las personas vinculadas a la organización, para convertirse en los deseos factibles, realizables y compartidos.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

Con la utilización de la metodología propuesta por el equipo consultor de DEINSA, los asistentes a los talleres de trabajo definieron, grupalmente, la visión de la institución, la cual fue por grupos y sesiones, sistematizada por el equipo consultor y, posteriormente, consensuada por el equipo de contraparte institucional, quedando como Visión, la siguiente:

Ser la mejor opción como puente de oportunidades para el desarrollo integral de nuestro cantón

3.3. Misión

La misión es el objetivo supremo de la organización y expresa para que trabajemos "La razón de ser de la organización". Responde a la pregunta ¿Para qué existe la organización?

El propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización

Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. Así concebida, asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evadiendo la búsqueda de propósitos contradictorios a su cometido esencial, sentando una base razonable para la asignación de los recursos organizacionales.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

Es la referencia más ajustada para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.

Para dar soporte al plan estratégico que se plantea el personal de la Municipalidad de Desamparados ha establecido como Misión institucional la siguiente.

Un gobierno local que genera y administra de forma integral los recursos para el bienestar de la población

3.4. Desafíos o retos estratégicos derivados del diagnóstico, los planes vigentes y otras directrices nacionales

Establecimiento de los ejes

A partir del plan regulador, el plan de desarrollo local y los resultados diagnósticos llevados a cabo, el equipo de contraparte institucional en el proceso de ajuste y actualización del PEM Municipal definió como relevantes para el desarrollo siete ejes. Tres de estos ejes son transversales al quehacer institucional y cuatro operacionales. Los resultados de este trabajo participativo es el siguiente:



EJES TRANSVERSALES



1. TERRITORIO

Aprovechamiento de oportunidades de desarrollo que brinda el ordenamiento vigente del territorio.

Mejor uso y aprovechamiento del suelo.



3. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Desarrollo de capacidades y voluntades institucionales para servir (humanas, comunicación, infraestructura y tecnológicas) en un efectivo, ágil y dinámico marco legal, procedimental y normativo en los servicios que se prestan.



2. AMBIENTE

Protección del medio ambiente físico y social.

Gestión efectiva de riesgos ambientales.



EJES OPERACIONALES

4. SERVICIOS CIUDADANOS

Propuestas de cara a las necesidades del desarrollo y bienestar, efectivos, oportunos, con apoyo tecnológico, amigables con el ciudadano y el inversionista.



5. SOCIAL - CULTURAL

Protección de derechos ciudadanos.
Amplia participación ciudadana.
Diseño, implementación y evaluación de encadenamientos sociales para el bienestar.



7. ECONÓMICO E INVERSIONES

Obra civil, vial, sanitaria; concordante con la visión de desarrollo y calidad de vida del cantón, orientada a facilitar resultados de bienestar y desarrollo.
Impulso a acciones y emprendimientos innovadores que faciliten el transporte público desde y hacia el cantón de Desamparados y entre sus distritos de forma efectiva y con razonabilidad económica.



6. INFRAESTRUCTURA

Atracción, promoción, facilitación y retención de inversiones sostenibles.
Generación de oportunidades de empleo y empleabilidad.





3.5. Marco operativo de la estrategia

Los cambios en las organizaciones de servicios como el caso de la Municipalidad de Desamparados han llevado a estructurar sus estrategias de diferentes formas y con diferentes nombres.

La estrategia que se recomienda es la de “servucción³”, que, busca orientar el quehacer institucional en la generación de servicios efectivos de alto valor agregado, orientados a un mercado meta al que se deben satisfacer oportuna y eficazmente sus necesidades y requerimientos. Lo anterior lleva a que la Municipalidad de Desamparados se convierta en una organización eficaz con responsabilidades claramente definidas y rendición de cuentas, donde su objetivo primordial es, satisfacer las necesidades y exigencias de sus tres conjuntos de clientes:

- El cliente externo (el que demanda los servicios que se brindan)
- El cliente interno (las personas funcionarias)
- La sociedad o comunidad (nuestra responsabilidad con el desarrollo local).

3.6. Factores clave del éxito

Los factores clave de éxito⁴ son aquellas condiciones institucionales que de no darse ponen en riesgo todo el proceso estratégico planteado, por lo tanto, la administración superior debe ser muy vigilante de su

³ Planificación, diseño, generación y promoción de un servicio.

⁴ Son propios de la organización, no tienen que ver con situaciones del entorno.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

comportamiento, con el fin de poder tomar acciones oportunas para que estas condiciones estén siempre presentes durante la gestión del proceso estratégico.

Del análisis derivado del diagnóstico y de los retos estratégicos se han determinado los siguientes factores de competitividad para a la Municipalidad de Desamparados⁵



TERRITORIO

- Hacer valer la zonificación establecida en el plan regular y actualizarla acorde con las necesidades del desarrollo del cantón.
- Ser agente facilitador del desarrollo por medio de una efectiva planificación urbana.



AMBIENTE

- Adecuada articulación interna y externa para facilitar la sostenibilidad ambiental.
- Establecer políticas efectivas para reducir la contaminación ambiental.
- Identificación y gestión oportuna de los riesgos ambientales.
- Impulsar una cultura ambiental en el cantón, teniendo como base estrategias sustentadas en procesos de capacitación y formación ambiental en niños y adolescentes.
- Propiciar espacios de recreación en zonas ambientalmente sostenible para generar y favorecer una cultura de protección ambiental a partir del uso y disfrute de un ambiente saludable.

⁵ Citadas por eje.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



- Contar con un ambiente adecuado y saludable para el trabajo y el servicio ciudadano.
- Desarrollar las capacidades del personal para mejores servicios.
- Generar los recursos suficientes y necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades actuales y futuras de la municipalidad para servir al Cantón.
- Implementar sistemas integrados de desarrollo tecnológico que favorezcan a la efectiva prestación de servicios.
- Mejora de la comunicación interna y externa.
- Mejorar la imagen institucional.
- Propiciar que los responsables de las áreas de trabajo generen los espacios suficientes y necesarios para la innovación y la mejora de la calidad del trabajo.

SOCIAL-CULTURAL



- Capacidad institucional para incidir en el desarrollo social y bienestar ciudadano.
- Establecer políticas de participación ciudadana para el desarrollo
- Identificar riesgos económicos y sociales
- Velar por que el desarrollo social sea de vanguardia, innovador y sostenible.

SERVICIOS CIUDADANOS



- Impulso e implementación de nuevos servicios de valor agregado
- Nuevos servicios e ingresos para el desarrollo local.
- Propiciar los adecuados sistemas y procedimientos para un mejor servicio.
- Propiciar mejoras significativas en la calidad del servicio.



ECONÓMICO



- Capacidad y recursos municipales para atraer y sostener inversión privada que propicie empleo y encadenamientos productivos por medio de pequeña y microempresa.
- Fomentar una relación empresa –comunidad-municipalidad- para facilitar planes de desarrollo local económico y social.
- Identificar riesgos económicos y gestionarlos de forma efectiva.
- Velar porque el desarrollo económico sea de vanguardia, innovador.

INFRAESTRUCTURA



- Adecuada infraestructura pluvial y sanitaria.
- Contar con la infraestructura de tecnologías adecuada para la competitividad esperada del cantón
- Contar con los recursos necesarios para el desarrollo, fortalecimiento y sostenibilidad de la infraestructura.
- Descongestionar el tránsito vehicular.
- Implementación de acciones innovadoras que faciliten el transporte público desde y hacia el cantón de Desamparados y entre sus distritos.
- Vías suficientes y necesarias para garantizar el libre tránsito adecuado a las tendencias novedosas en materia vial.

3.7. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los impulsores de la estrategia organizacional, indican lo que se hará y lo que se busca con ello, por eso responden siempre a las preguntas ¿qué? y ¿para qué?



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

Para dar apropiado cumplimiento a los compromisos derivados de la visión y misión se han establecido los siguientes objetivos estratégicos:



Implementar dentro del sistema municipal de planificación un modelo integral de planificación urbana y ordenamiento territorial que facilite el crecimiento urbano y el equilibrio entre el desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible.



Articular acciones de desarrollo de infraestructura municipal y privada en concordancia con la protección del medio ambiente, el desarrollo económico y social para el bienestar ciudadano y desarrollo del cantón.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados



Fortalecer las herramientas e instrumentos tecnológicos y procedimentales; así como las habilidades y capacidades del personal municipal, para propiciar mejores servicios, al cliente interno y externo.

Fortalecer la comunicación interinstitucional para propiciar mejores relaciones hacia el interno y entorno de la corporación municipal.

Promover la transparencia en la gestión municipal para fortalecer la imagen de la corporación y su credibilidad ciudadana.



Impulsar alianzas público-privadas y otros sistemas innovadores de gestión y desarrollo para el impulso de nuevos servicios de valor agregado que generen nuevos recursos financieros a la corporación municipal. Impulsar el desarrollo cultural del cantón con el fin de fortalecer la identidad local de los habitantes.

Propiciar que los servicios públicos municipales cuenten con la cobertura territorial suficiente para fortalecer el desarrollo local.



Promover y propiciar en los habitantes las capacidades y habilidades que faciliten sus oportunidades de empleo y desarrollo social.

Impulsar el desarrollo cultural del cantón con el fin de fortalecer la identidad local de los habitantes.

Proteger los derechos ciudadanos para propiciar la equidad social y el bienestar general.



Desarrollar mecanismos y políticas que favorezcan y atraigan la inversión en el cantón.



Desarrollar y mantener una adecuada infraestructura física, recreativa, sanitaria y tecnológica, ambientalmente sostenible que facilite el desarrollo económico y social del cantón.



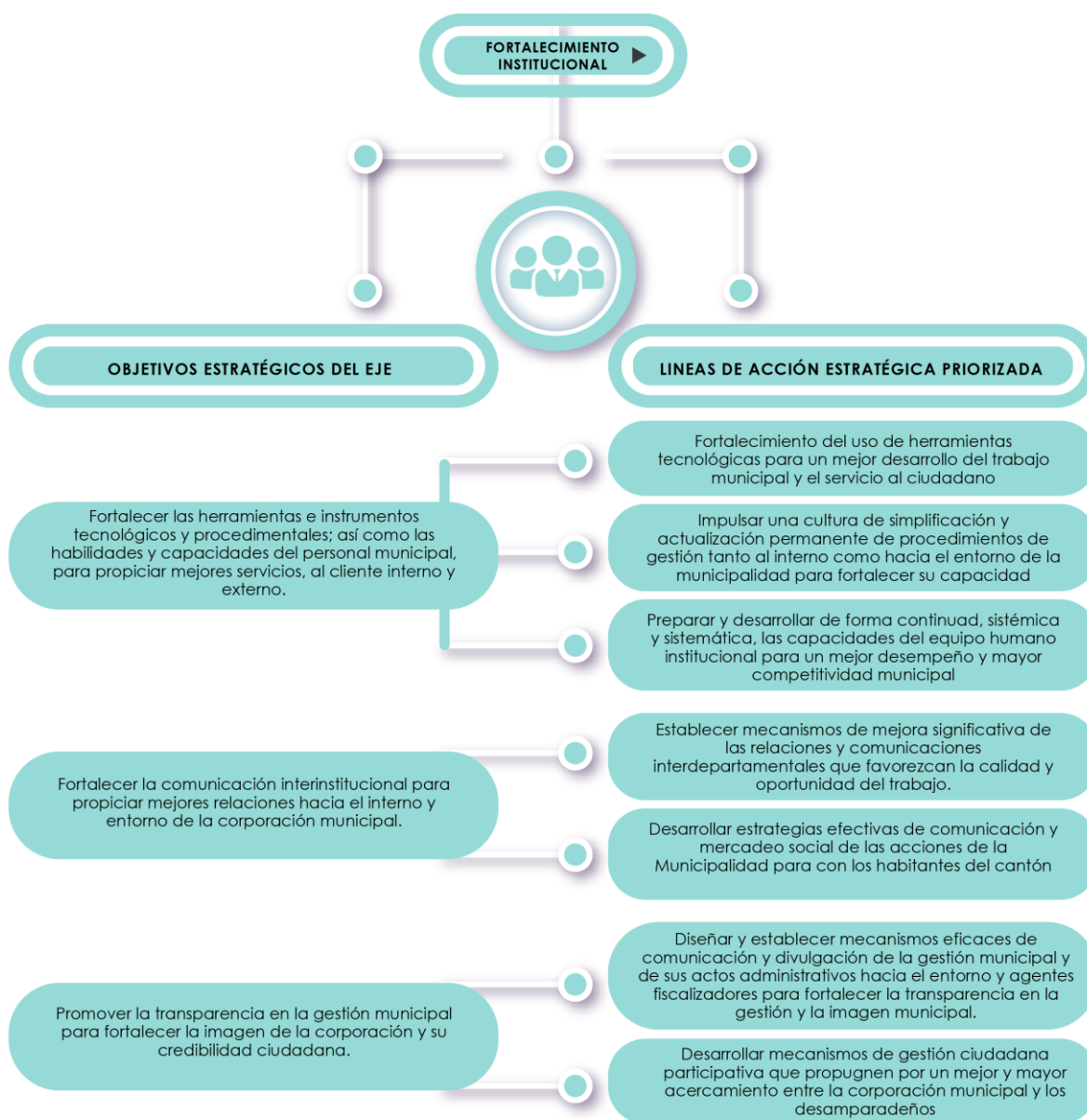
4. Acciones estratégicas priorizadas por objetivos estratégicos según ejes





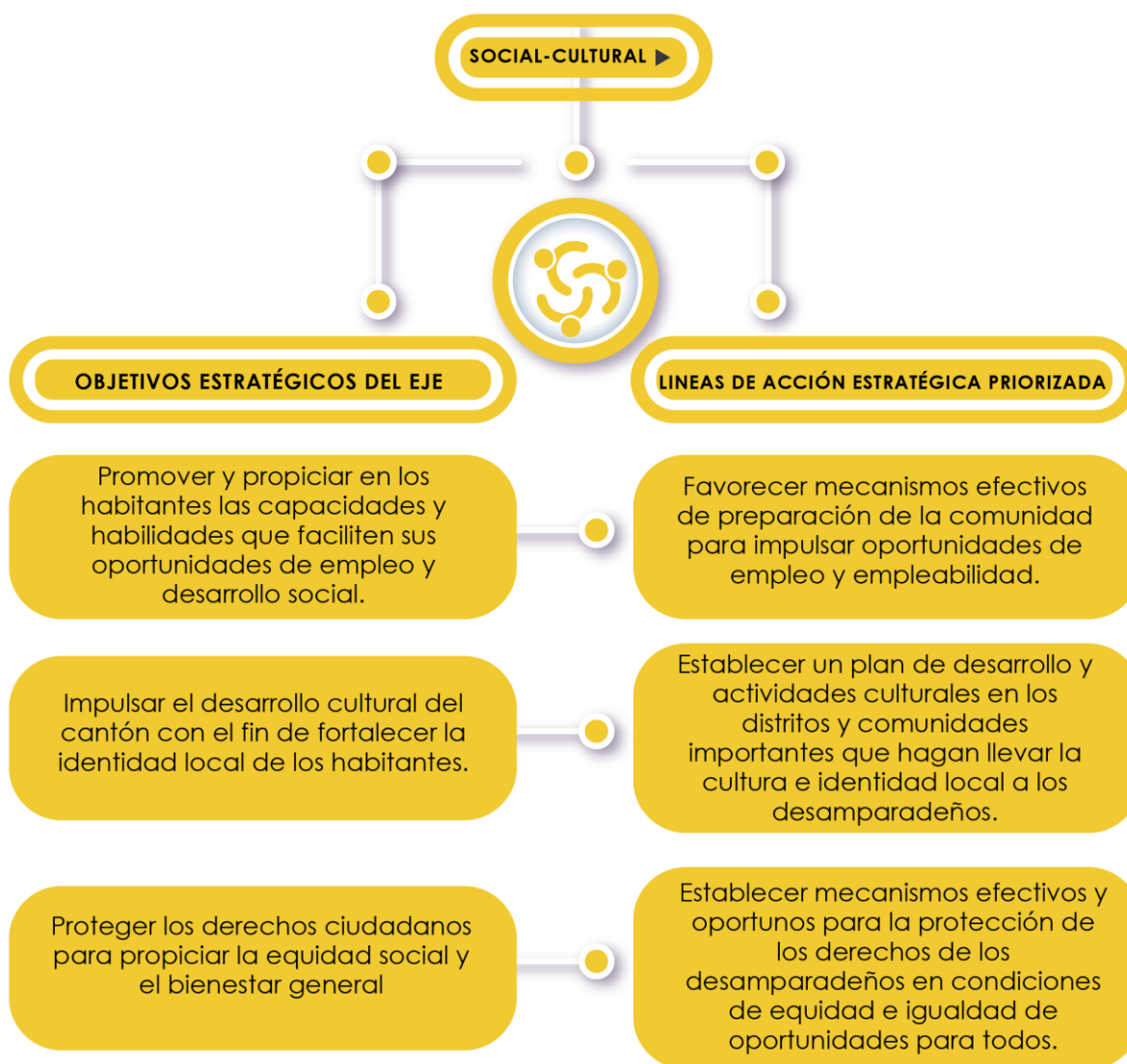


PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados



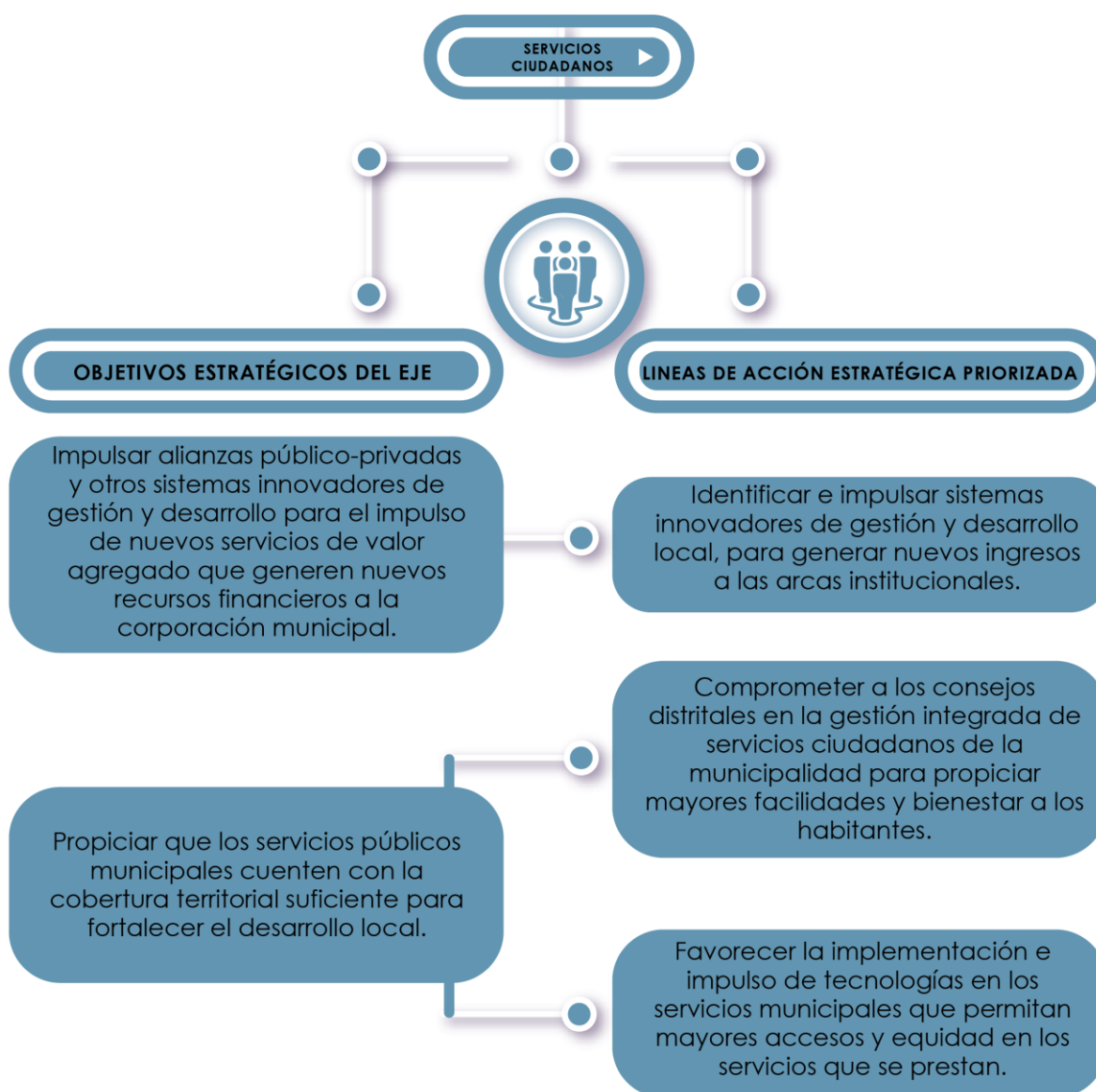


PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados



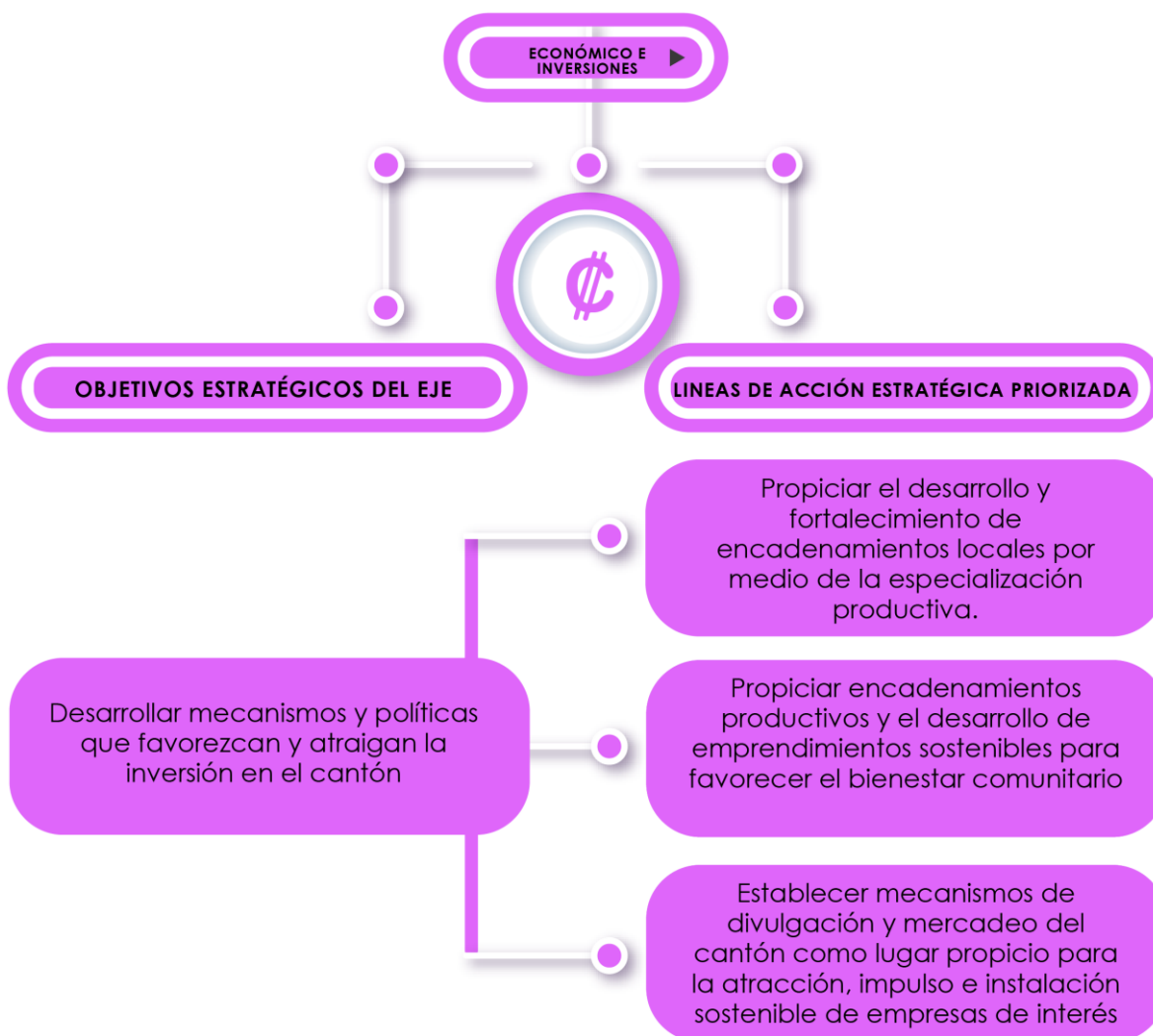


PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados



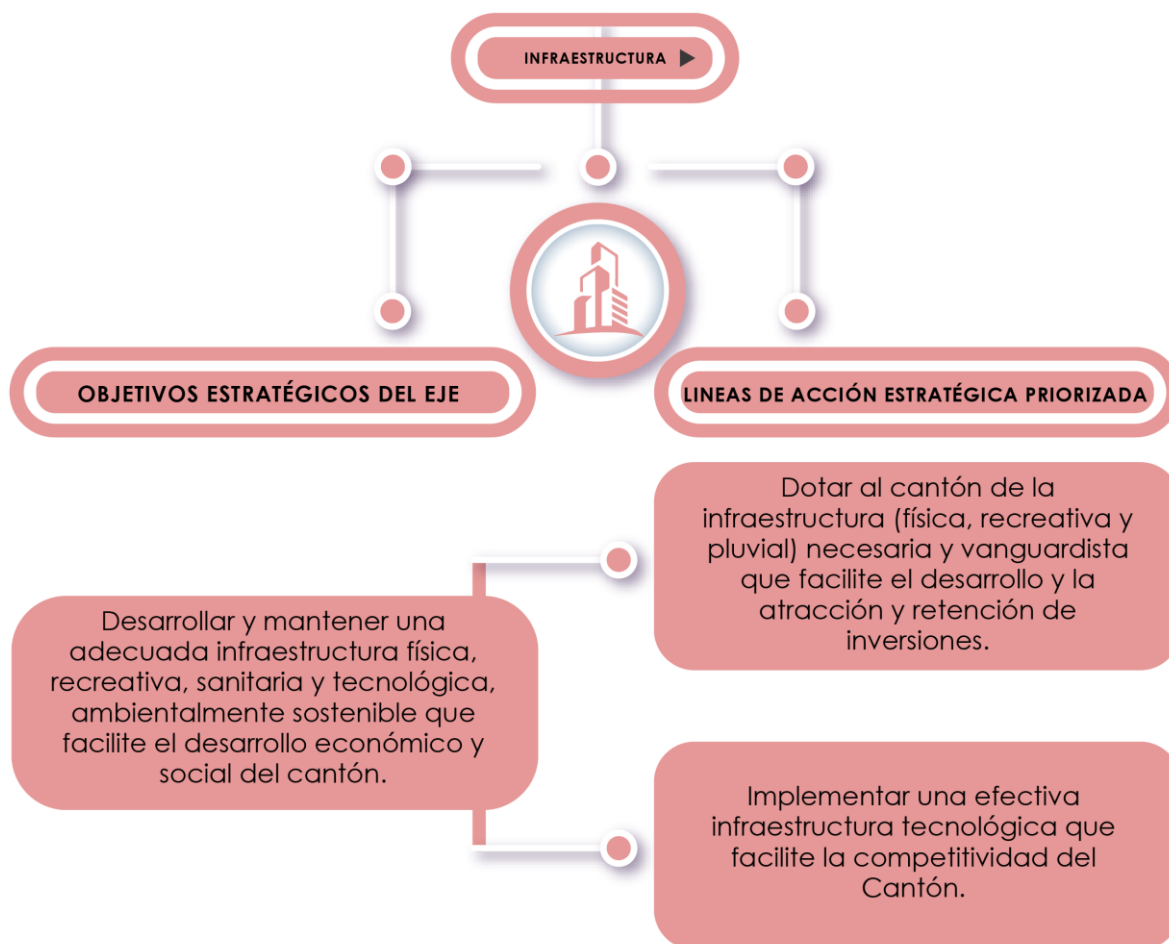


PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados





PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

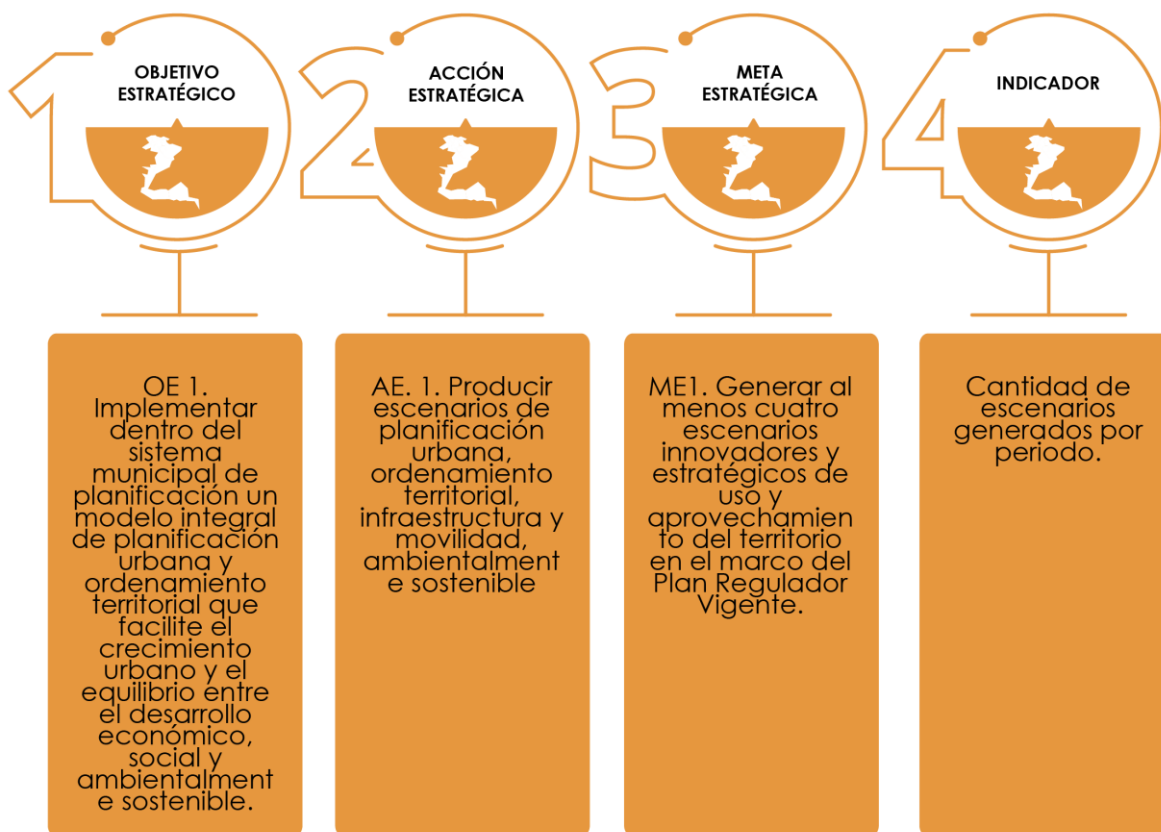




5. Correlación de los ejes con los objetivos y acciones estratégicas, sus metas asociadas y mecanismos de verificación

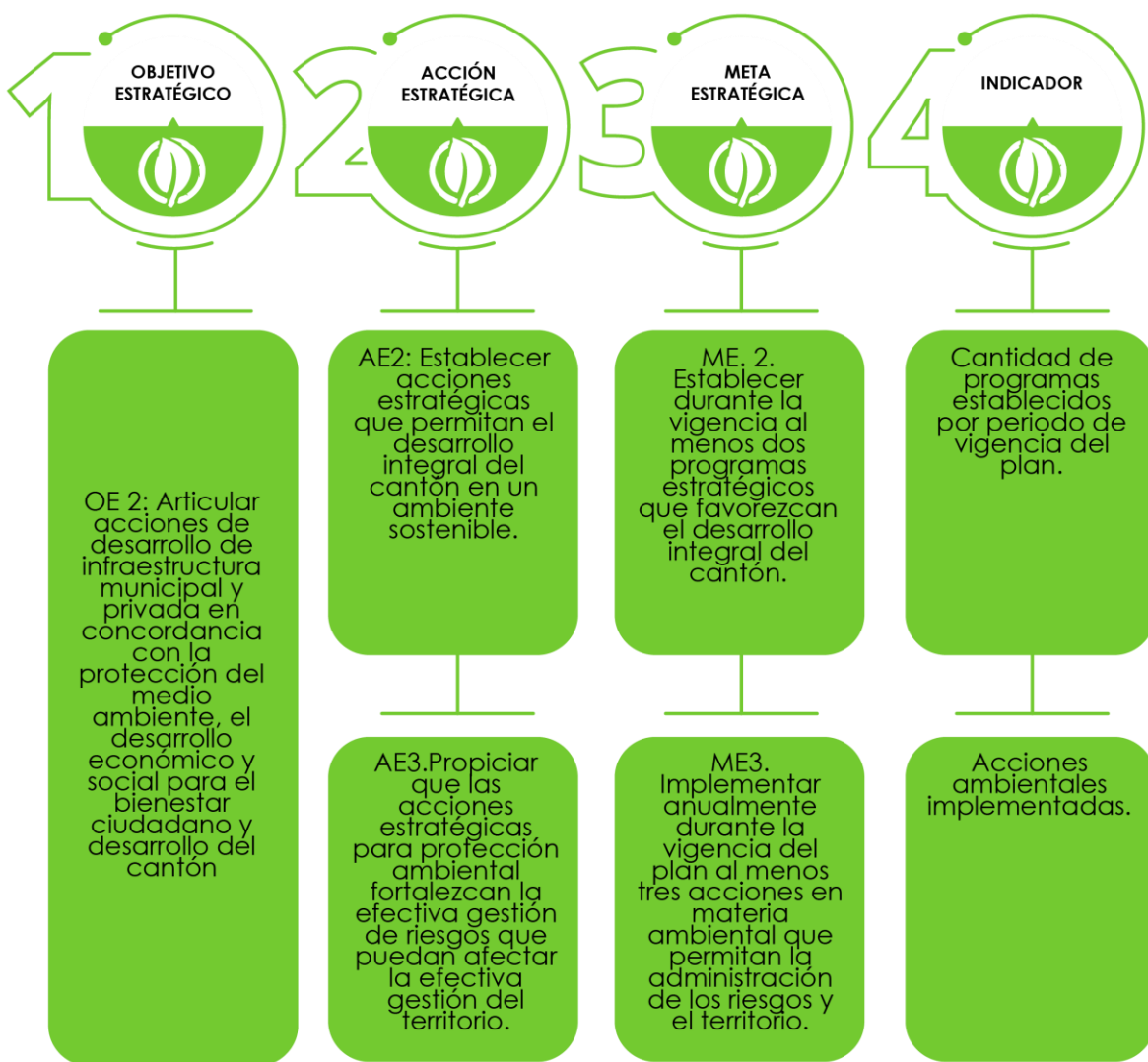
Todos los objetivos estratégicos están a su vez armonizados con todos los objetivos de los diferentes planes institucionales vigentes y con los objetivos del desarrollo sostenible ODS.

TERRITORIO



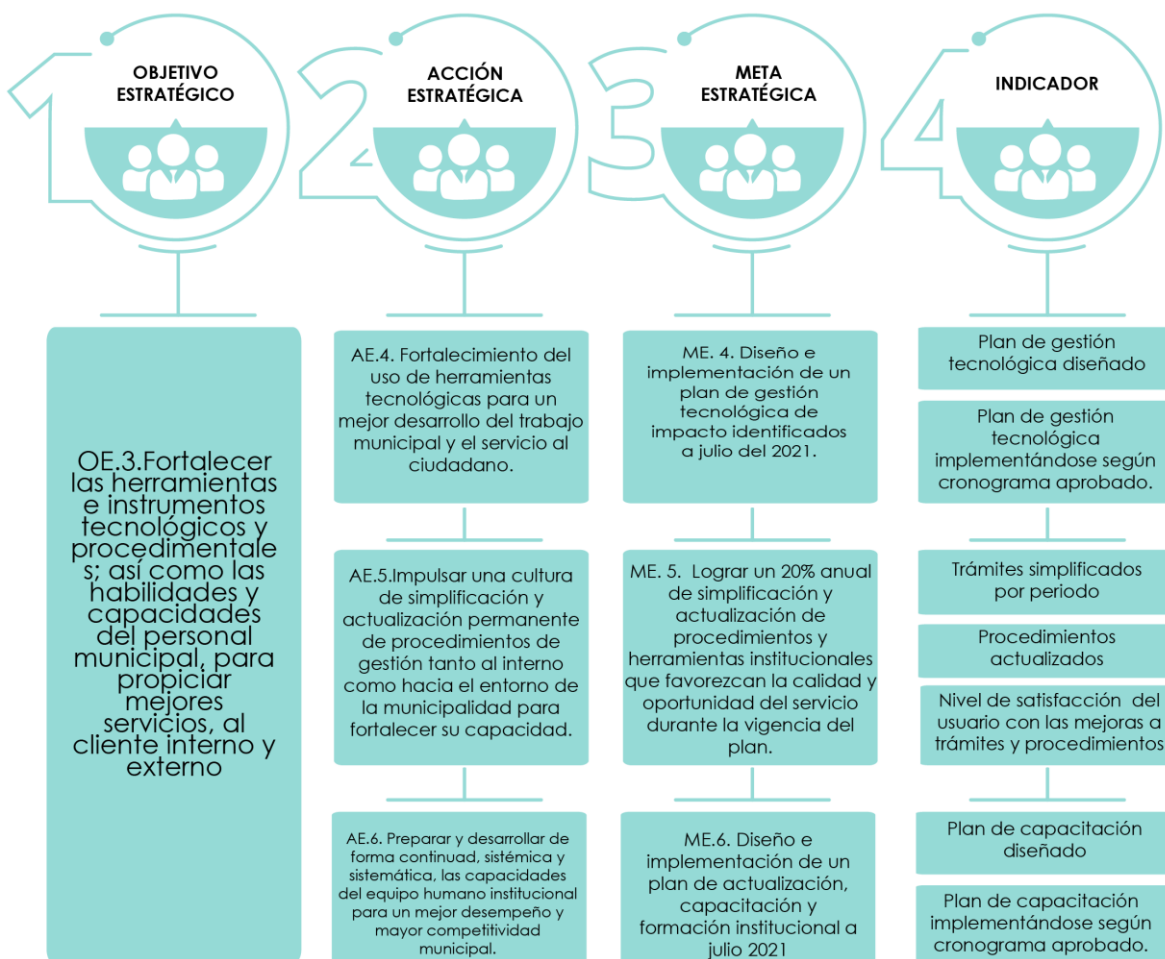


AMBIENTE



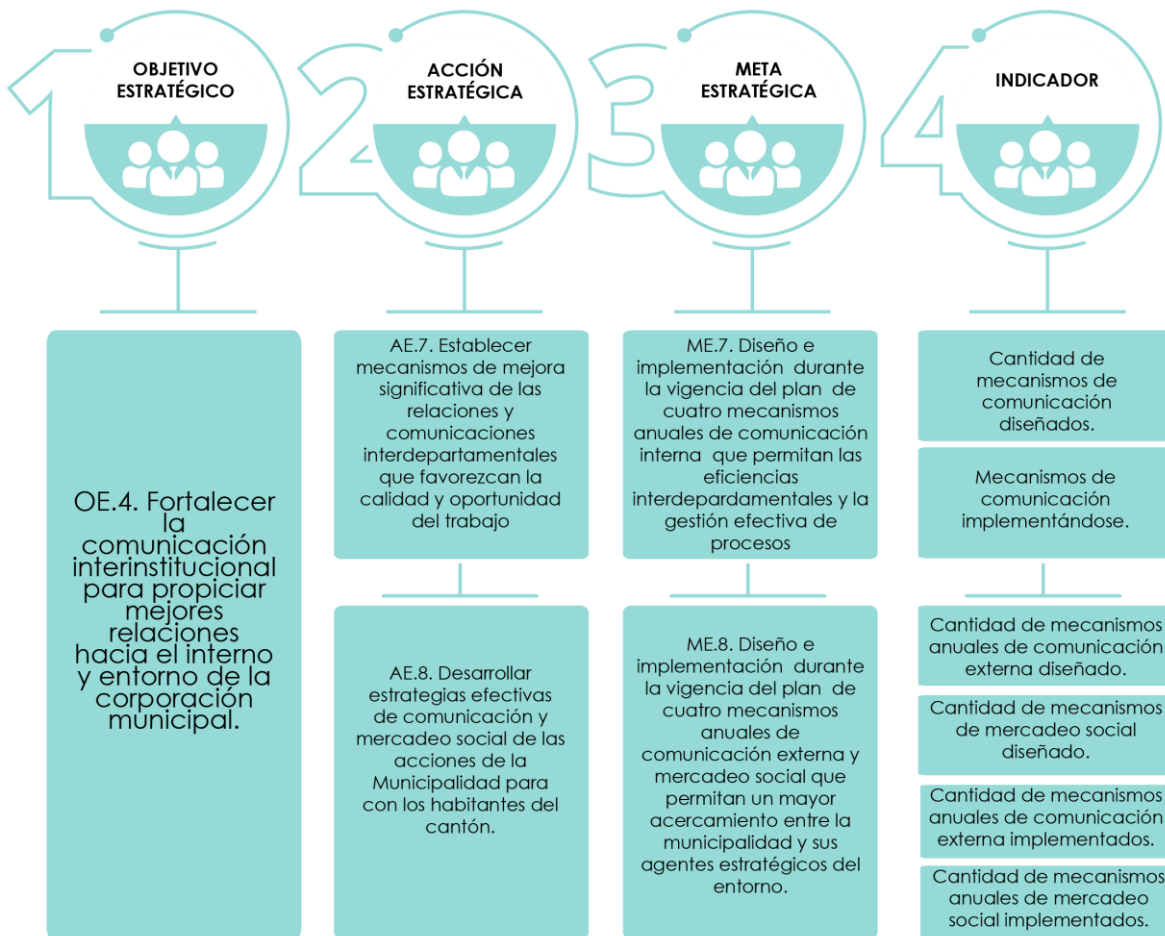


FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



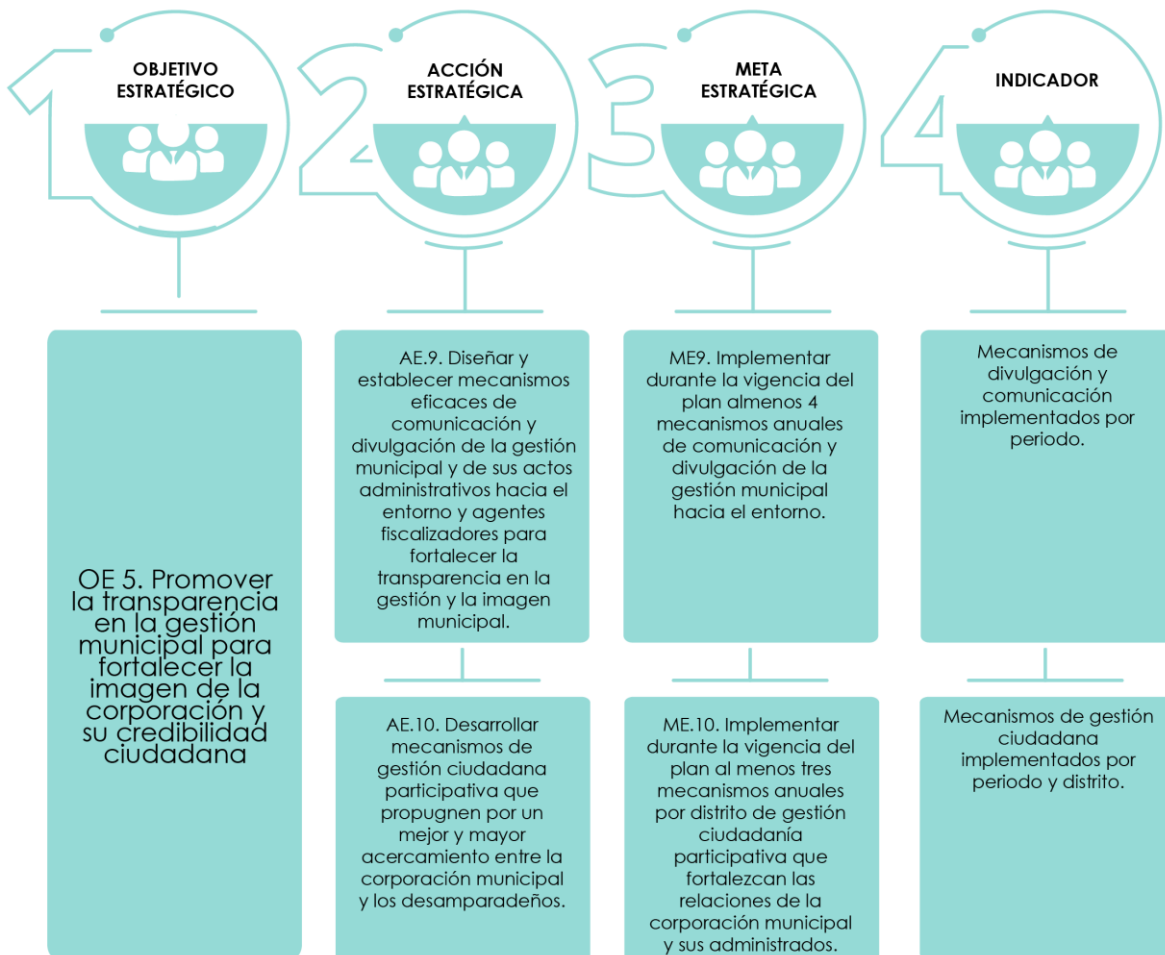


FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



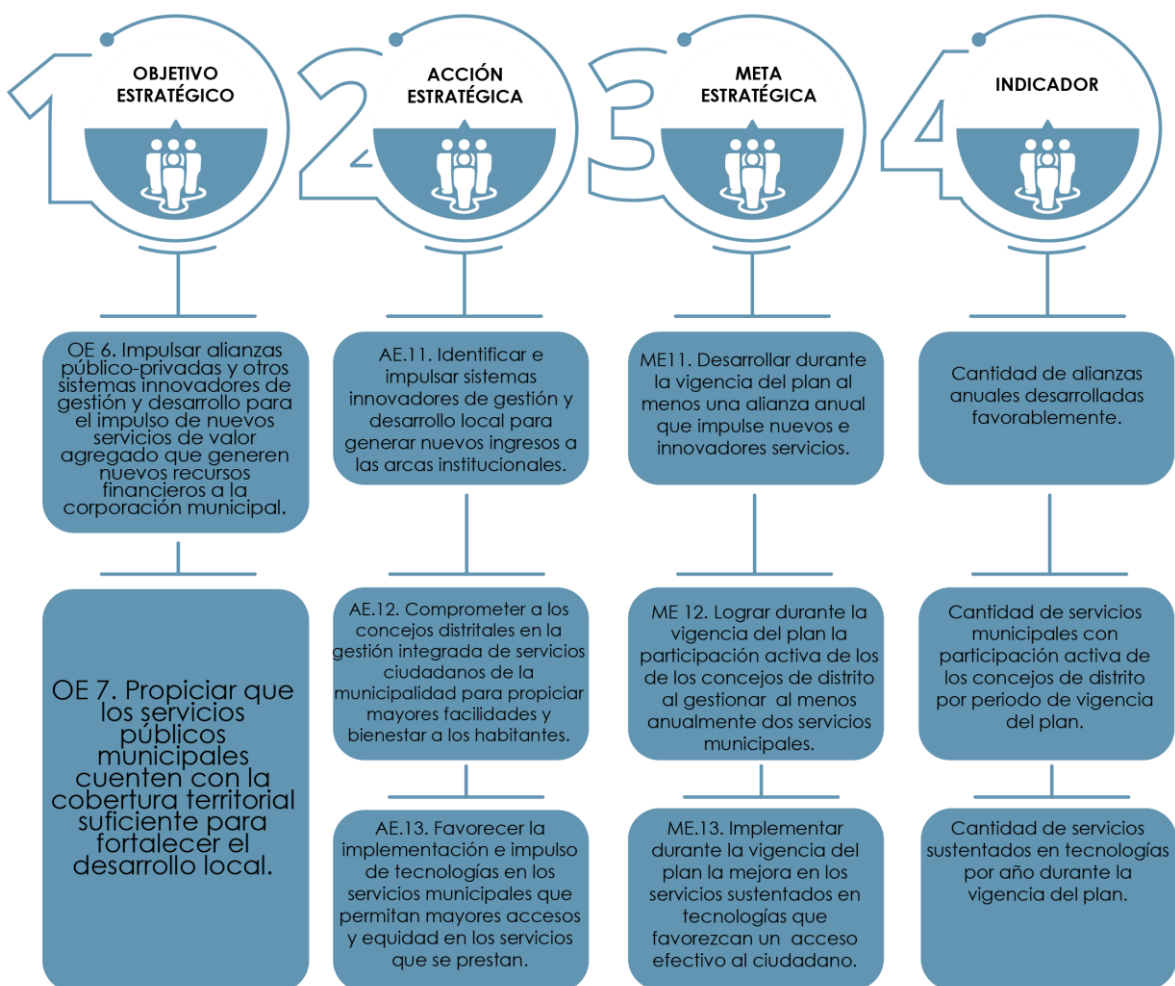


FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL





SERVICIOS CIUDADANOS



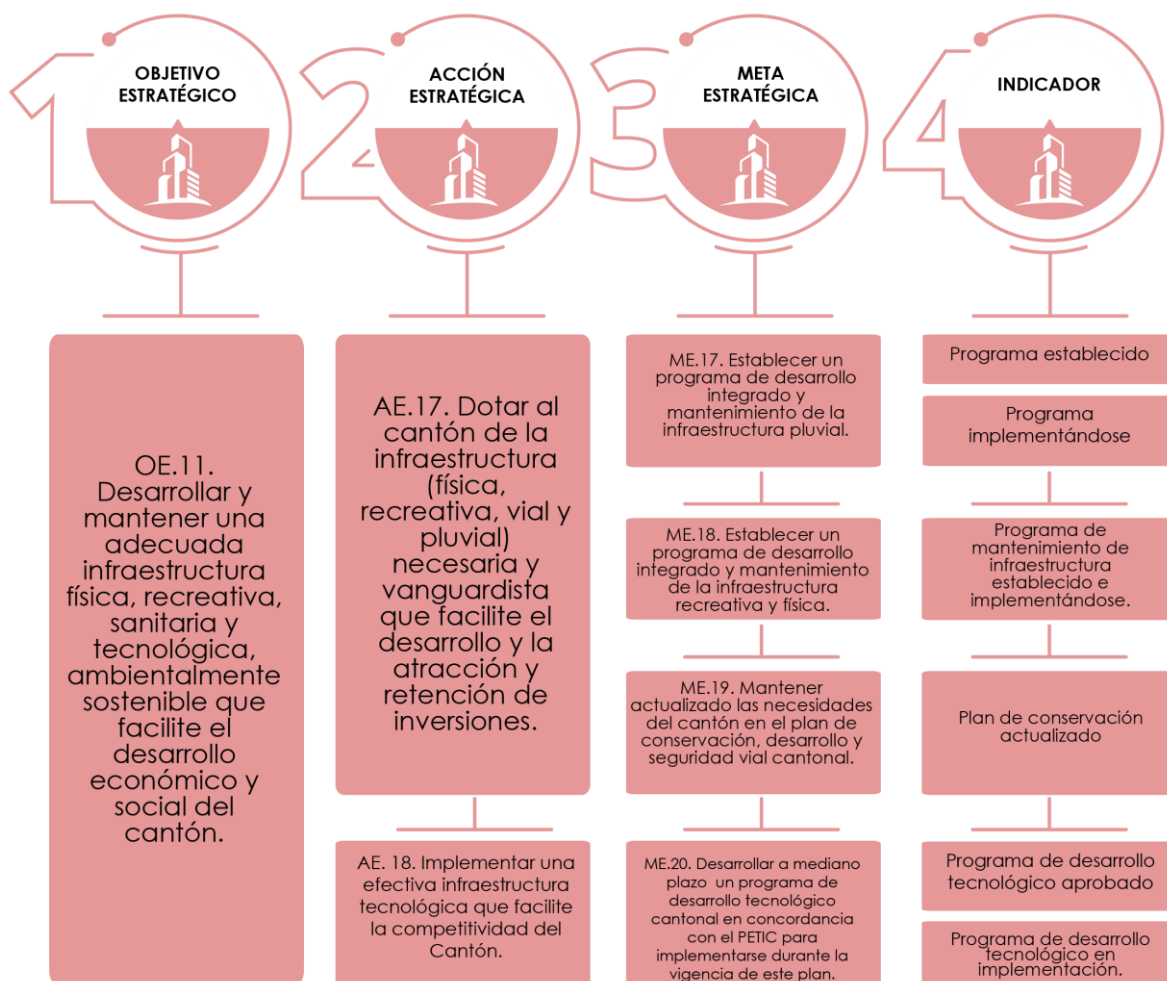


SOCIAL-CULTURAL



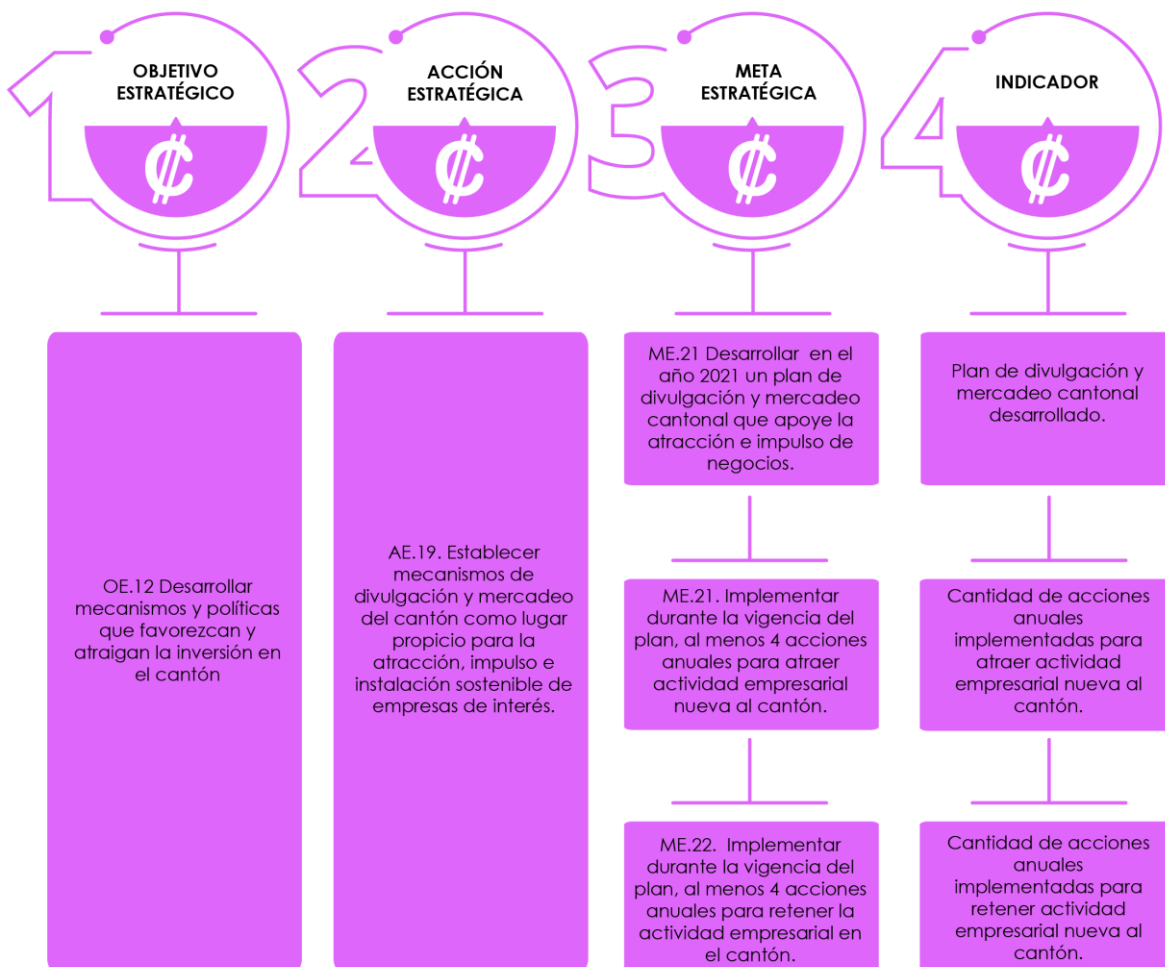


INFRAESTRUCTURA



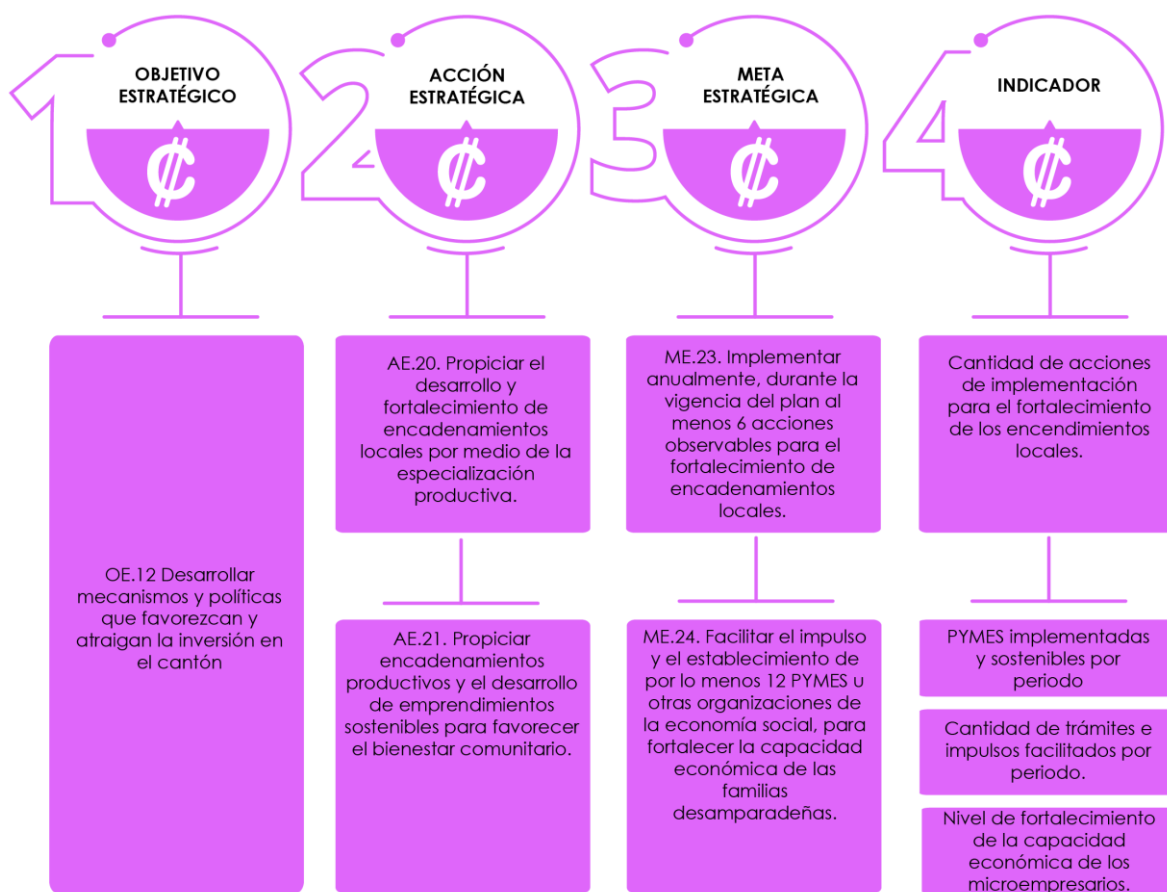


ECONÓMICO E INVERSIONES





ECONÓMICO E INVERSIONES







- Ackoff, Russel. 1996. Las fábulas antiburocráticas de Ackoff. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Álvarez, A. B. F. (2007). Fomento de empresas de economía social: Una realidad en expansión. Ideas propias Editorial SL.
- Drucker, Peter F. "The discipline of innovation." Harvard Business Review 80 (2002): 95-104.
- Duvendack, M. Et al. 2011. What is the Evidence of the Impact of Microfinance on the Well-being of Poor People? EPPI-Centre, Londres.
- Foster, Richard, 1988. Innovación, La estrategia del triunfo. Ediciones Folio S.A. Barcelona.
- Garland, Ron, 1996. Trabajar y dirigir en la new age. Editorial Granica, España.
- Gilbreath, Robert, 1995. La estrategia del cambio. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hamel, Gary. 1998. Liderando la revolución. Editorial Norma.
- Handbook of organizational culture and climate/Ed. CL Cooper, S. Cartwright, PC Earley, 487.
- Karlöf, Bengt, 1993. Práctica de la estrategia. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Karlöf, Bengt, 1993. Estrategia empresarial. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Kast, Fremond y James, Roseweig. 1998. Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas. Editorial Calyso, S.A. México.
- Kriegel, Robert, 1997. Si no está roto, rómpalo. Editorial Norma. Colombia.
- Lawler III, Edward, 1996. La ventaja definitiva. Editorial Granica. Barcelona, España.



- Maldonado, J., González-Vega, C. 2008. Impact of Microfinance on Schooling: Evidence from Poor Rural Households in Bolivia. World Development 36(11) 2440-2455.
- Maynard, Herman y Mehrtens, Susan, 1994. La cuarta ola. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Nalebuff, Barry y Brandenburger, Adam, 1997. Coopetencia. Editorial Norma. Colombia.
- Ohmae, Kenichi, 1993. La mente del estratega. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Oikocredit. 2006. Oikocredit Review 2005: Microfinances... The Next Steps.
- Peter F Drucker. Innovation and Entrepreneurship, (New York, 1985), p. 28.
- Popcorn, Faith, 1994. Lo que vendrá. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Rennhack, R. 2009. Global Financial Regulatory Reform: Implications for Latin America and the Caribbean (LAC). Fondo Monetario Internacional (FMI), Washington, DC.
- Spilzinger, Alfredo, 1996. Cómo re-crear su empresa. Editorial Granica, Argentina.
- Stanford social innovation review 5.2 (2007): 28-39.) Entrepreneurship: the case for definition."
- Stumph, Stephen y Mulen, Thomas, 1993. Estrategia y liderazgo. Editorial Legis. Colombia.
- Toffler, Alvin & Heidi, 1994 Las guerras del futuro. Editorial Plaza & Yanes. Barcelona, España.
- Toffler, Alvin, 1991. La empresa flexible. Editorial Plaza & Yanes. Barcelona, España.




ANEXOS




PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

Anexo 1: Incidencias esperadas de los Ejes en las perspectivas de la Gestión para Resultados en el Desarrollo


TERRITORIO - EJES TRANSVERSALES

	RESULTADOS Territorio demarcado y zonificado como medio facilitador del desarrollo local.	EFFECTOS Optimizar el uso territorio, con la finalidad de garantizar el desarrollo sostenible del cantón.	IMPACTOS Mejora en los indicadores de bienestar y la calidad de vida en la población del cantón.
---	---	---	--


AMBIENTE - EJES TRANSVERSALES

	RESULTADOS Protección y conservación de los recursos naturales del cantón. Plan integral de gestión del riesgo	EFFECTOS Apoyar y fortalecer la sostenibilidad de los recursos naturales existentes en el cantón. Manejo oportuno de la prevención, atención y mitigación de emergencias.	IMPACTOS Favorecimiento del bienestar y salud pública. Incidencia directa e los factores de amenaza y vulnerabilidad sobre la vida, los bienes y el ambiente.
--	---	--	--

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL - EJES TRANSVERSALES

	RESULTADOS Capacidad institucional de respuesta oportuna a las demandas del entorno. Adecuada gestión de los ingresos. Municipales. Rendición de cuentas.	EFFECTOS Servicios oportunos y con altos estándares de calidad. Mejora de los ingresos disminuyendo la mora por la satisfacción ciudadana por los servicios recibidos.	IMPACTOS Competitividad y credibilidad. Imagen institucional fortalecida
---	---	---	---

SOCIOCULTURAL - EJES OPERACIONALES

	RESULTADOS Protección de los derechos ciudadanos. Promoción de la cultura y la identidad cantonal.	EFFECTOS Promover e impulsar el desarrollo social sostenible. Mejora en los derechos ciudadanos. Cantón con promoción activa de la cultura.	IMPACTOS Bienestar social y calidad de vida. Ciudadanos conscientes de sus derechos. Identidad cultural e imagen promovida y potenciada por la ciudadanía (Pertenencia y orgullo)
---	---	---	---



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

SERVICIOS CIUDADANOS - EJES OPERACIONALES



Servicios eficientes concordantes con las necesidades y demandas de los diferentes actores del entorno, con una oferta alternativa, competitiva e innovadora.

RESULTADOS

Mejoramiento de la gestión y cobertura de los servicios, promoviendo oportunidades de mejora para la convivencia y el bienestar ciudadano.

EFFECTOS

Satisfacción de la ciudadanía en la con los servicios brindados,

Condiciones para la competitividad, crecimiento y desarrollo local.

Crecimiento de los indicadores de bienestar y calidad de vida de la población desamparadeña.

IMPACTOS

ECONÓMICO E INVERSIONES



Promover e impulsar el desarrollo económico del cantón.

Facilitar acciones que permitan generar oportunidades para promover el desarrollo económico del cantón

RESULTADOS

Generación de posibilidades de empleo y empleabilidad para el bienestar ciudadano y el crecimiento económico del cantón.

EFFECTOS

Fortalecimiento y crecimiento económico para el bienestar cantonal.

IMPACTOS

INFRAESTRUCTURA - EJES OPERACIONALES



Construir infraestructura pública indispensable para el desarrollo sostenible del cantón (Vial, sanitaria, civil, tecnológica, etc.)

RESULTADOS

Capacidad competitiva, adecuada gestión, infraestructura efectiva y de excelencia.

EFFECTOS

Infraestructura pública adecuada para el desarrollo económico y social del cantón.

IMPACTOS



Anexo 2: Escenario competitivo⁶

A partir de la información derivada del entorno e interno organizacional, ya estudiados en detalle en otro entregable anterior, y del análisis FOAR presentado en el acápite anterior, con el apoyo y participación activa del personal de la municipalidad designado al efecto⁷, se construyó un escenario competitivo que refleja la capacidad institucional y las demandas del entorno. Es claramente observable, en los siguientes cuadros información relevante de la oferta y demanda de servicios, obligan la orientación de los servicios institucionales de la Municipalidad de Desamparados.

El equipo consultor, con el fin de dar sustento y continuidad de análisis de la información recolectada y sistematizada a partir de fuentes primarias y secundarias, ha considerado pertinente incluir, en este entregable, como referencia base de la formulación de la propuesta estratégica, este análisis el cual, como se indicó, ya fue entregado, en su momento, en atención a los alcances de los términos de referencia y el plan de trabajo establecido y acordado.

⁶ El escenario competitivo es construido por el equipo consultor, a partir de los resultados de la investigación por medio de encuestas a la persona y miembros de la sociedad; así como indagación documental realizada en documentos propios del sector municipal, el Censo Nacional, y los informes del Estado de la Nación.

⁷ Véanse las listas de asistencia.



Cuadro 1: Escenario competitivo para la Municipalidad de Desamparados según impactos de la oferta y demanda en las actividades relacionadas su quehacer

DEMANDA

Impactos de la oferta y demanda en las actividades relacionadas con el quehacer municipal

- Ampliación de la cobertura de servicios de forma equitativa en todos los distritos.
- Exigencia de más y mejores servicios innovadores hacia la sociedad.
- Fortalecimiento de una efectiva planificación urbana
- Fuertes expectativas por servicios de valor agregado, más allá de lo tradicional.
- Impulso a servicios que fortalezcan la imagen autóctona del cantón,
- Mecanismos de atención de las demandas sociales con procesos de innovación de servicios y proyectos de valor agregado.
- Personal municipal empoderado, motivado y comprometido con los servicios.
- Requerimientos de mayor capacidad para atender de manera eficiente y oportuna el crecimiento de la demanda de servicios.
- Servicios con alto nivel de calidad y excelencia integrados tecnológicamente.
- Servicios de amplia cobertura.
- Sostenimiento e implementación de programas y proyectos efectivos de protección ambiental.

OFERTA

Impactos de la oferta y demanda en las actividades relacionadas con el quehacer municipal

- Diversidad de servicios y productos innovadores y diferenciados con valor agregado en beneficio del bienestar ciudadano.
- Las Alianzas público-privadas se perciben como un factor importante en la estrategia para establecer servicios de alto valor agregado
- Orientación de los servicios a las necesidades y requerimientos de los desamparadeños, con actividades innovadoras y no centradas en ofertas tradicionales de servicios.
- Productos y servicios diversificados en un mismo lugar (por distrito).
- Se requieren más y mejores servicios apoyados con tecnologías eficientes.



Cuadro 2: Respuestas esperadas por los usuarios del servicio relacionado con las actividades municipales

SERVICIOS ESPERADOS	1	Consciencia institucional y de sus colaboradores de que se vive para servir a la comunidad.
	2	Diversificación de servicios por usuario – cantón - distrito - comunidad.
	3	Establecer sistemas de atracción y retención de empresas en el cantón para mejorar los ingresos del municipio.
	4	Imagen institucional de excelencia y compromiso con el servicio que se presta.
	5	Mayor cobertura de servicios por usuario – cantón - distrito – comunidad, sustentados en procesos tecnológicos.
	6	Mayor involucramiento de los consejos de distrito en la gestión integrada del cantón y su orientación hacia el desarrollo.
	7	Mayores niveles de cercanía con la sociedad lo que implica mejoras significativas de la comunicación desde la Municipalidad hacia la ciudadanía y viceversa.
	8	Mayores y mejores niveles de equidad distrital en los planes de desarrollo social y humano, ambiental, etc.).
	9	Personal mejor capacitado para atender y solucionar necesidades de los clientes - ciudadanos con servicios de calidad y oportunidad.
	10	Personal verdaderamente comprometido e identificado con su trabajo y el servicio municipal hacia la sociedad.
	11	Servicios de alto valor agregado, innovadores y sustentados en tecnologías.
	12	Servicios institucionales que faciliten la instalación de empresas que generen empleo y oportunidades para el desarrollo cantonal.
	13	Sistema integrado de servicios al cliente. (una plataforma donde se atienda y soluciones todo,), con bajo nivel de tramitología y burocracia.
	14	Sistemas de información y comunicación para cada usuario – cantón - distrito - comunidad.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

PROCESOS, ESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

- 1 Ambiente de trabajo estable y con bajos niveles de conflicto y mejores relaciones interpersonales.
- 2 Automatización de procesos de gestión.
- 3 Estructura organizacional diseñada de cara a las necesidades del usuario que integre sistémicamente las actividades institucionales.
- 4 Estructura Organizacional flexible y adaptativa a las demandas del entorno.
- 5 Integralización de servicios por medio de alianzas estratégicas y encadenamiento de servicios.
- 6 Mayores niveles de coordinación interinstitucional para favorecer la calidad y oportunidad de los servicios que se prestan
- 7 Personal con mayores niveles de capacitación y motivación.
- 8 Procesos claros y comprendidos por colaboradores y usuarios.
- 9 Reasignación del factor humano hacia servicios de excelencia al cliente.
- 10 Servicios institucionales disponibles 24/7.

COLABORADORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1 Colaboradores con capacidad y empoderamiento para la resolución efectiva y oportuna de consultas y problemas cotidianos.
- 2 Cultura institucional que promueve la calidad en el servicio.
- 3 Líderes que promuevan mejores niveles de compromiso y que empoderen y preparen a sus colaboradores para hacerlo.
- 4 Personal capacitado en tecnologías de servicio y gestión.
- 5 Personal capacitado y preparado para una prestación de servicios de cara al cliente, con respeto y oportunidad.
- 6 Personal comprometido con la cultura de la calidad y el servicio. Personal con amplia consciencia social y capacidad para el desarrollo de soluciones sostenidas los problemas sociales que aquejan el cantón.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

La información recopilada sobre el entorno local por medio de referencias de fuentes secundarias, así como la consignada en las tendencias de cambio en otros países llevan a la Municipalidad a enfrentar un escenario competitivo que, de conformidad con lo dicho y sumado a los estudios que se han hecho en el país, tanto por organismos gubernamentales como no gubernamentales y empresas privadas, muestran tendencias de comportamiento que son dignas de considerar, no solo en el escenario que muestran en este momento, sino también en las modificaciones que esos patrones actuales de comportamiento van teniendo en el tiempo.

Dentro de las consideraciones pertinentes de ser destacadas se tienen:

- El ejercicio de la función del usuario – cliente en la construcción y monitoreo de indicadores, por ejemplo, en el campo de servicios, calidad y eficiencia, para el cual existen diversas metodologías, mejoraría la capacidad de respuesta y la eficacia de la Municipalidad de Desamparados, traducándose en un aumento de su competitividad.
- En la estrategia moderna se hace necesario y conveniente considerar la visión y opinión de la ciudadanía, las organizaciones sociales y de base, y las ONGs podrían proveer insumos importantes en el necesario cálculo de prioridades de los objetivos de la demanda de servicios de valor agregado.
- Una propuesta de servicios novedosos, innovadores y de alto impacto es una necesidad en el aporte de soluciones integradas a la sociedad desamparadeña.
- La imagen y confianza institucional se gana fortalecen con resultados y su divulgación.



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

- Las organizaciones privadas y organizaciones vinculadas al desarrollo comunitario, vinculadas a temáticas relacionadas con el desarrollo local y las oportunidades de empleo y empleabilidad, tienen un “saber hacer” acumulado con alto potencial de cooperación en el diseño y ejecución de los programas y proyectos de valor agregado en beneficio de las actividades de la Municipalidad de Desamparados, por lo que son dignas de consideración y análisis en el fortalecimiento y encadenamiento de estrategias para el desarrollo local desde una perspectiva integrada y equilibrada.
- La planificación institucional debe consolidarse a la luz de un sistema integrado de planificación, que aglutine el diseño, orientación, normativa y seguimiento de todos los planes institucionales y sus interrelaciones.
- La Municipalidad debe diseñar e implementar un sistema de transparencia, sustentado en sistemas de evaluación y control, basados en indicadores de gestión, resultado, efecto e impacto, para medir la incidencia de las acciones municipales y rendir cuentas a la ciudadanía y agentes políticos de control.

El un hecho innegable que el escenario presentado en este entregable impacta los diferentes propósitos estratégicos de la Municipalidad de Desamparados de manera directa e indirecta, de tal suerte que, viene a fortalecer las acciones estratégicas de la organización con miras a mejorar significativamente su competitividad.



Anexo 3: Lista de Participantes Equipos de apoyo

Equipo de apoyo 1⁸

Nombre	Dependencia
Álvaro Rescia Barahona	Auditoría Interna
Carlos Ceciliano Picado	Proceso de Administración y Mantenimiento Automotor
David Hidalgo Porras	Gestión de Seguridad Ciudadana
Diego Cáceres Alvarado	Talento Humano
Esteban Marín Monge	Tecnologías de la Información y Comunicación
Gabriela Picado Herrera	Contraloría de Servicios
Gustavo Zeledón Céspedes	Proceso de Control Urbano y Rural
Harry Muñoz Loaiza	Proceso de Contabilidad y Costos
Iliana Zamora Araya	Proceso de Adquisiciones
Javier Azofeifa Castillo	Proceso de Recolección de Residuos Sólidos
Jessica Bonilla Calvo	Proceso Ambiental y Prevención de Riesgos

⁸ Ordenados alfabéticamente



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

Nombre	Dependencia
José Aguilar Jara	Proceso de Fiscalización Tributaria
José Zamora Pérez	Proceso de Innovación Económica
Karol Gonzalez Román	Jurídicos
Luis Fernando Morales	Alcaldía Municipal
Mario Vindas Navarro	Secretaría del Concejo Municipal
Norma Fonseca Cascante	Proceso de Licencias
Rafael Flores Madrigal	Proceso de Cultura y Arte
Ronny Monge Obando	Proceso de Catastro y Topografía
Samanta Loria Cordero	Planificación Institucional
Santiago Bermúdez Barrientos	Programa de Secretaría de Niñez Adolescencia y Juventud
Víctor Monge Camacho	Proceso de Tratamiento de Residuos Sólidos



Equipo de apoyo 2⁹

Nombre	Dependencia
Alexander Segura Quesada	Proceso de Análisis Financiero Presupuestario
Ana Mercedes Montoya Leiva	Proceso de Servicios Sociales
Ana Rojas Cordero	Proceso de Infraestructura y Obras Públicas
Andrés Fernández Brenes	Proceso de Institucional de Archivo Central
Asdrúbal Fonseca Pineda	Proceso de Infraestructura y Obras Públicas
Cesar Valverde Gondrez	Proceso de Diseño y Ejecución de Proyectos
Daniel Alfaro Ulate	Talento Humano
Eduardo Bonilla Agüero	Programa de Policía Municipal
Félix Orna Gamboa	Jurídicos
Francisco Valverde Torres	Jurídicos
Heilyn Monge Arias	Proceso de Cultura y Arte
Ingrid Marín -Marín	Centro Cívico por la Paz
Jorge Umaña Brenes	Proceso de Limpieza de Vías
José Adrián Sánchez León	Proceso de Tratamiento de Residuos Sólidos
Junior Mata González	Villa Olímpica José Figueres Ferrer

⁹ Ordenados alfabéticamente



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL - Municipalidad de Desamparados

Nombre	Dependencia
Leda Ureña Fallas	Proceso de Embellecimiento de Áreas Recreativas.
Luis Murcia Piedra	Proceso de Limpieza del Alcantarillado Pluvial
Mailyn Rivera Chacón	Proceso de Bienes Inmuebles
Manuel Vega Aguilar	Tecnologías de la Información y Comunicación
María Fallas Monge	Gestión de Saneamiento Ambiental
Michael Hernández Pérez	Proceso de Ingresos y Gastos
Minor Bolaños Ramírez	Proceso de Planificación Territorial
Natalia Fallas Codero	Proceso Ambiental y Prevención de Riesgos
Natalia Romero Mora	Comunicación e Imagen
Oscar Ledezma	Auditoría Interna
Pablo Brenes Azofeifa	Proceso de Fiscalización Urbana y Rural
Priscilla Fernández Ortiz	Programa de la Oficina de la Mujer
Rocío Murillo Naranjo	Proceso de Cobranzas



Municipalidad de
Desamparados



MuniDesampa



Municipalidad de
Desamparados



Soy Generador
Responsable

MUNICIPALIDAD DE **DESAMPARADOS**

Plan Estratégico Municipal