

PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL

2023-2027

Mediano Plazo



Contenido

Acrónimos	3
Presentación	4
1. Consideraciones generales y metodológicas.....	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Enfoque de la investigación	6
1.3. Metodología	7
2. Diagnóstico Organizacional	11
2.1. Factores de éxito.....	12
2.2. Análisis PESTEL	13
2.3. Análisis FODA.....	15
3. Consideraciones para el redimensionamiento estratégico.....	18
3.1. Hacia una “nueva normalidad” postpandemia	18
3.2. Tendencias generales de cambio	19
3.3. ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?.....	20
3.4. La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).....	20
3.5. Creación de Valor Público.....	21
3.6. Coordinación multinivel	22
3.7. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	23
4. Propuesta Estratégica de la Municipalidad de Santa Ana 2023-2027	24
4.1. Marco filosófico institucional	24
4.2. Establecimiento de los Ejes Estratégicos y sus Políticas Institucionales	25
4.3. Ejes transversales.....	27
4.4. Objetivos Estratégicos	28
4.5. Vinculación a los ODS	38
4.6. Operativización del Plan Estratégico Municipal 2023-2027	41
4.7. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Municipal 2023-2027	42
4.8. Estrategia para dar a conocer este Plan Estratégico Municipal 2023-2027	42
5. Conclusión.....	43
6. Agradecimiento	43

Acrónimos

CCCI	Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional.
CGR	Contraloría General de la República.
EMAI	Escuela Municipal de Artes Integrales de Santa Ana.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica.
MSA	Municipalidad de Santa Ana
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
PAO	Plan Anual Operativo.
PEM	Plan Estratégico Municipal.
PESTEL	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Presentación

Los grandes desafíos se desprenden del estado del planeta y del país en general, mismos que pueden ponderarse en noticias, descubrimientos, postulados y espacios generadores de opinión que a nivel del contexto nacional e internacional obliga a las nuevas autoridades a cambiar en sus formas de pensar y actuar, considerando los avances en la tecnología, el cambio en la pirámide generacional, el cambio climático, la innovación, la criticidad de la ciudadanía, entre otras que hacen que las formas de trabajar cambien.

A nivel local, la ciudadanía espera respuestas y acciones concretas que permitan ver resultados. La criticidad de esta ciudadanía hace que las nuevas autoridades innoven en su gestión y tomen decisiones que trasformen sus cantones, que mejoren la calidad de vida de la población, especialmente ahora que Costa Rica forma parte de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y para sus estándares implica los pilares fundamentales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cuyo lema es “No dejar a nadie atrás” y para ello la acción local es la base de la contribución hacia el cumplimiento país.

Los gobiernos locales enfrentan grandes retos, tales como la transformación tecnológica, la coordinación multinivel, presupuestos limitados, ciudades en crecimiento constante, abastecimiento de los servicios, infraestructura, entre otros, retos que se transforman en oportunidades para mejorar y orientar la gestión municipal hacia la innovación, donde innovar no es una opción, sino una necesidad.

Nos enfrentamos a una era marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, que constantemente cambia el mundo tal como lo conocemos, los economistas lo han llamado la “cuarta revolución industrial” o también conocida como “Generación 4.0”. A finales del siglo XVII fue la máquina de vapor, y ésta vez, serán los robots integrados los responsables de una transformación radical.

Esta revolución tecnológica modifica fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Los cambios vendrán de la mano de la ingeniería genética y otras tecnologías, las repercusiones impactarán en cómo somos y nos relacionamos en el mundo, la revolución afectará el mercado del empleo, el futuro del trabajo, la desigualdad en el ingreso, lo cual es un reto para los y las líderes

políticos, aprovechar este cambio de era para generar condiciones para toda la población haciendo un uso equitativo de los recursos.

Las amenazas naturales, emergencias sanitarias, cambios en las políticas de modelos de desarrollo, y de financiamiento y nueva legislación, impactan la forma de gobernar y planificar el territorio.

Este PEM 2023-2027 invita al desafío y, por tanto, a la búsqueda de la mejora continua, el éxito y la permanencia del bien común.

1. Consideraciones generales y metodológicas

1.1. Introducción

La Planificación Estratégica entendida como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que a recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen; fue la base para realizar el contenido de este documento que constituye a nivel macro, un compendio de la metodología y acciones facilitadas para la revisión, análisis y ajuste correspondiente a la elaboración del Plan Estratégico 2023-2027 de la Municipalidad de Santa Ana.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), una buena planificación, combinada con un seguimiento y una evaluación eficaces, permiten desempeñar un rol importante para mejorar la gestión porque se determinan las prioridades y se enfocan recursos en el fortalecimiento de las operaciones, asegurando que el equipo de trabajo se encuentre orientado a las metas comunes. También permite analizar los logros en función de los resultados esperados, a través de la evaluación y ajuste de la dirección de la institución como una reacción ante posibles cambios en las condiciones o contexto de trabajo.

En este caso el proceso de Planeación Estratégica desarrollado para la Municipalidad de Santa Ana, permitió conocer la coyuntura actual a lo interno de la institución para valorar las posibilidades futuras en términos de mejora y marco de acción para las actividades locales a desarrollar.

A pesar de que las actividades y sesiones de trabajo estaban pensados para ser de forma presencial, se realizaron ajustes metodológicos correspondientes para usarse en la modalidad virtual. Producto de la coyuntura actual de cambio, por el avance en la tecnología, redes de comunicación y las disposiciones de salud producto de la Emergencia Sanitaria por el COVID-19, es que se logró realizar las tareas de una forma diferente, logrando efectividad y eficiencia en los resultados.

1.2. Enfoque de la investigación

La formulación del presente Plan, fue realizado por el Proceso de Planificación Institucional de la Municipalidad de Santa Ana, por medio de una metodología de trabajo con enfoque participativo y de coaching enfocado hacia tendencias del desarrollo estratégico de las organizaciones competitivas.

Cabe destacar que la elaboración de un Plan Estratégico en este caso concebido a lo interno de la Administración Municipal, tiene como base la construcción conjunta y participativa de las Gestiones y Procesos Municipales internos de la Municipalidad.

A diferencia de un Plan de Desarrollo Humano Cantonal, que es de índole externo donde se recopilan todas las necesidades e intereses del colectivo cantonal; por el contrario un Plan Estratégico recopila todas las acciones internas institucionales que se realizan y pretenden realizar para dar cobertura a las necesidades de la población. Por esa razón se utilizaron esos documentos base para analizar y construir este Plan Estratégico.

Como parte del enfoque de investigación y teniendo clara la diferencia entre el accionar de ambos tipos de Planes; merece la pena también indicar el rol que tienen las personas en la construcción de los mismos, tomando en cuenta:

- Plan de Desarrollo Humano Cantonal: participa toda la población habitante y ciudadana del Cantón, incluye el rol de todos los cargos de elección popular; es decir, los que conforman el Concejo Municipal y Alcaldía, también participan las Organizaciones Comunales y grupos de presión local.
- Plan Estratégico Municipal: participan las personas funcionarias de la institución, incluyendo la posición de la Alcaldía Municipal para validar la información que se propone; misma que se construye desde la base de los Planes Cantonales y Programas de Gobierno en ejercicio de la Alcaldía Municipal.

1.3. Metodología

Para revisar y ajustar los elementos estratégicos de la Municipalidad de Santa Ana se presentó ante el Concejo Municipal, y una vez con su aprobación se procedió a convocar a los Directores (as) de Gestión así como los Encargados (as) de Procesos de la Municipalidad.

Cabe destacar que la metodología aplicada se orienta hacia el Marco General que solicita la Contraloría General de la República (CGR) para efectos de la presentación y vigencia de los Planes Estratégicos Institucionales.

Básicamente el modelo de trabajo para el desarrollo de este Plan Estratégico 2023-2027 consta de cuatro pasos: A, B, C y D.

El paso A: Donde se preguntó **¿Qué es? y ¿Qué hace? La Municipalidad de Santa Ana**, considerando el proceso de implementación de acciones y resultados de los logros alcanzados a la fecha.

El paso B: En este punto se analizó **¿Cómo se articula el trabajo de la Municipalidad de Santa Ana en la Planeación Estratégica Institucional?**, al respecto se valoró el FODA realizado contenido en el Plan Estratégico 2018-2022, vigente en ese momento.

Se presentaron algunas estadísticas cuyo propósito fue dar a conocer la importancia de que las organizaciones cuenten con una visión estratégica que les permita orientar sus acciones y convertirlas en realidad.

El paso C: Corresponde a **¿Dónde seguir creciendo?** Considerando brechas, de objetivos y resultados.

El paso D: Consistió en diseñar, elaborar y aprobar en conjunto el Plan Estratégico 2023-2027 de la Municipalidad de Santa Ana. Tomando en cuenta el Diseño del Futuro o Imagen de futuro y la manera efectiva de alcanzarlo, es decir, las rutas para lograrlo.

Como parte de la metodología, se realizaron talleres de trabajo con una duración aproximada de dos horas cada uno, considerando una distribución de siete grupos focales:

1. Valores
2. Misión
3. Visión
4. Factores de éxito
5. Ejes Estratégicos
6. Vinculación con los ODS
7. Ejes Transversales

En cada taller se facilitó una presentación inicial para sensibilización al tema del grupo focal, tomando como base principal los dos tipos de razonamiento de las personas participantes, por un lado el “Razonamiento Inductivo” considerando las premisas particulares para llegar a una conclusión general y por otra parte el “Razonamiento deductivo” utilizando principios generales para llegar a una conclusión específica.

Como base de la elaboración del Plan Estratégico, se utilizó un marco documental de referencia considerando los insumos vigentes para ser analizados, entre ellos:

- a) Pronunciamientos específicos sobre la materia de competencia de la institución, emitidos por la Contraloría General de la República y otros entes.
- b) **Modelo de Gestión por Competencias:** Cumplimiento al Decreto Ejecutivo N° 42087-MP-PLAN “Lineamientos Generales de Gestión del Desempeño de las Personas Servidoras Públicas” del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), relacionado con la nueva forma de realizar las evaluaciones del desempeño al personal de la Municipalidad.
- c) Planes de nivel superior como el Plan Regulador y el Plan de Desarrollo Humano Local con Equidad de Género 2018-2028, ambos vigentes al momento de la formulación.
- d) **Programa de Gobierno de la Alcaldía 2020-2024**
- e) **Plan Estratégico Municipal 2018-2022**
- f) Leyes, decretos, directrices, procedimientos, acuerdos de Concejo Municipal, que regulan y fundamentan competencias propias de la Municipalidad de Santa Ana.
- g) Normativa de carácter general vinculada a la Municipalidad (Incluido en el Anexo 1), la cual es del interés del colectivo y de acatamiento obligatorio.

En este caso para los talleres que correspondían al Mapa Estratégico, compuesto por Misión, Visión y Valores, se trabajó analizando cada uno por separado; obteniendo en cada caso lluvias de ideas.

La Misión se consideró como el “Propósito Central” de la institución y que conlleva el Valor Público.

La Visión se consideró como la “Proyección de Futuro” de la institución y cómo se visualiza la Municipalidad en el mediano plazo.

En cuanto a los Valores, se trabajaron por medio de cuestionarios, gráficos de áreas de mejora, análisis matemático de los valores prioritarios para la institución.

Por otra parte, se analizaron los “Factores de éxito” de la institución, en este caso se acudió a los insumos de Planes vigentes, y se aplicó Análisis PESTEL y Análisis FODA. Se acudió a la construcción de escenarios y Hechos Portadores de Futuro aplicando método científico utilizando cuestionarios y gráficos de áreas.

Para los “Ejes Estratégicos y los Ejes Transversales”, se detalló la diferencia entre lo Estratégico y lo Transversal. Para recopilar la información, se utilizaron cuestionarios.

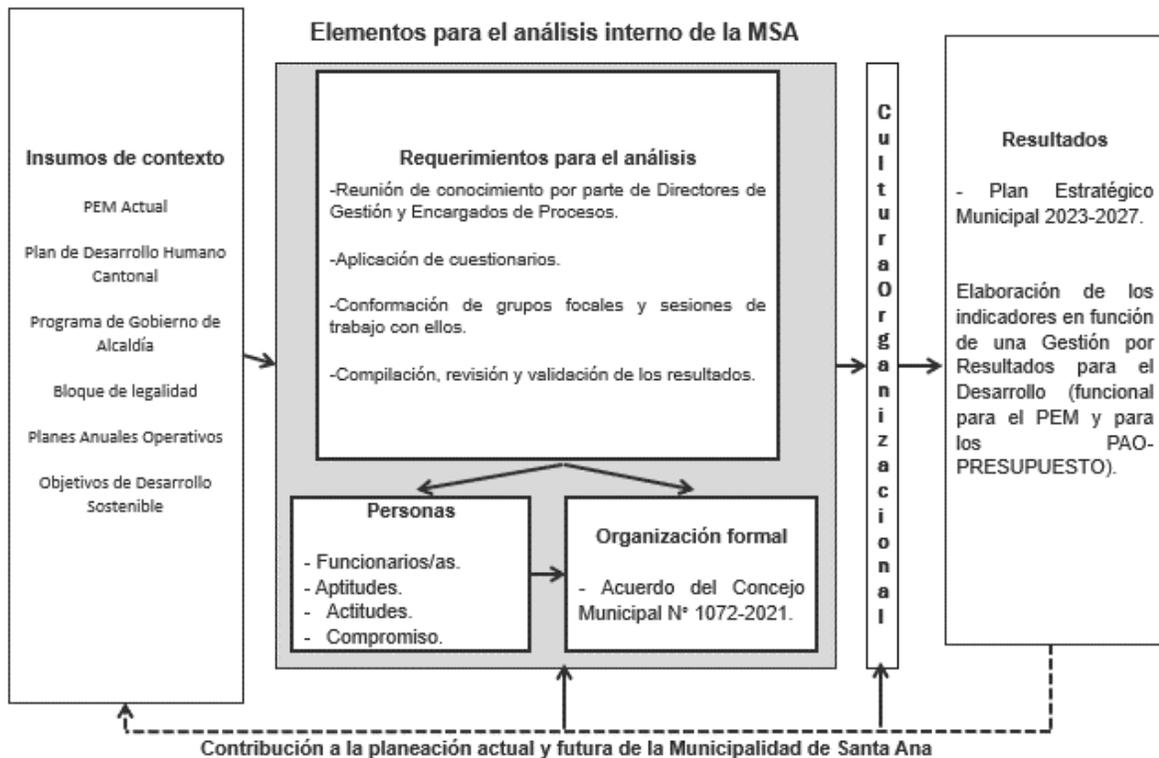
Como parte de la Vinculación del Plan Estratégico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se elaboró una tabla en Excel, misma que fue presentada y validada para facilitar tanto la vinculación como su llenado posterior.

En este caso, realizar dicha Vinculación del Plan Estratégico Municipal a los ODS atiende a al Decreto Ejecutivo N° 40203-PLAN-RE-MINAE, el cual define la Gobernanza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el propósito de establecer un esquema institucional para organizar, articular, planificar, implementar, financiar y dar seguimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 en Costa Rica.

De los talleres se destaca la atención, interés, participación y compromiso de todas y todos los asistentes en las sesiones de trabajo. A su vez, la Municipalidad de Santa Ana posee un total de 320 personas trabajadoras aproximadamente, de las cuales se contó participación en forma virtual quienes tenían acceso a este medio y de forma presencial o reuniones, en los casos donde se valoró complicado el aplicar la metodología virtual. A su vez, este trabajo sucede a un proceso de consulta general y apreciación de todas las Gestiones y Procesos Municipales.

Posteriormente, se realizaron reuniones de trabajo encargados para revisar la vinculación del Plan, se realizaron cuestionarios y un ejercicio de encuesta general para validar el Marco Estratégico.

Consideraciones metodológicas para el análisis interno de la Municipalidad de Santa Ana



Como producto de la aplicación de la Metodología de trabajo se logró identificar y desarrollar:

- Las potencialidades de la Municipalidad de Santa Ana como entidad de servicios públicos.
- Factores de mejora interna de la Municipalidad para hacer frente a las demandas y oportunidades del entorno.
- Definición y validación de los valores, visión, misión y objetivos estratégicos de la Municipalidad.
- Identificación de oportunidades de mejora para la competitividad y establecimiento de ejes estratégicos, cada uno con su política institucional definida; esto según el modelo solicitado por la CGR.
- Identificación de objetivos estratégicos derivados de los ejes.
- Diseño de líneas de acción para la ejecución de los objetivos estratégicos.

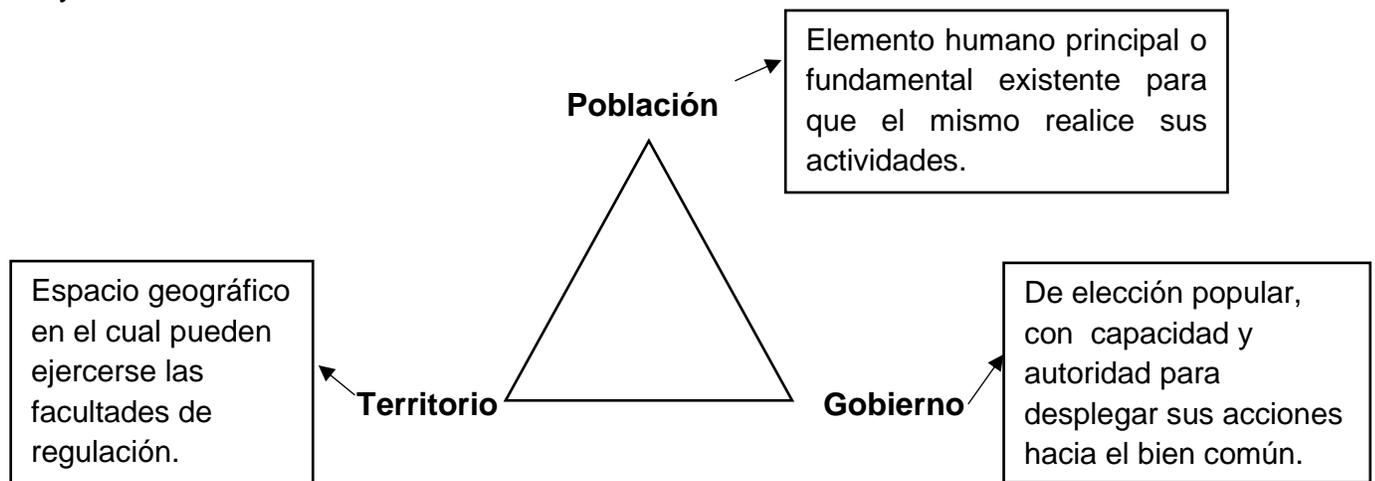
- Establecimiento de “resultados esperados” enfocados hacia la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), según el modelo de la Contraloría General de la República.

Finalmente se realizaron reuniones de trabajo, para aplicar un ejercicio de coordinación interinstitucional, del cual se concluyó como un modelo que puede llevar al éxito en la ejecución de proyectos y el orden conjunto entre las instituciones y organizaciones del Cantón y la Municipalidad de Santa Ana.

2. Diagnóstico Organizacional

Para formular el Plan Estratégico Municipal, fue necesario establecer un marco de referencia o línea base del contexto actual en que se desenvuelve la Municipalidad de Santa Ana.

En este caso y de manera general, se tiene claridad de los elementos básicos: Territorio, población y gobierno; los tres considerados como pilares fundamentales y críticos.



El conjunto de los tres elementos anteriores da como resultado una sociedad territorial, jurídicamente organizada y con poder que busca el bienestar general y satisfacción de las necesidades de sus habitantes, intereses y valores de los ciudadanos por medio de una organización administrativa que les representa escogida por elección popular.

En este caso, el Gobierno Local está conformado por la Alcaldía Municipal, el Concejo Municipal y quienes habitan el cantón; teniendo autonomía por medio del Código Municipal, Ley 7794.

2.1. Factores de éxito

Teniendo claro los elementos anteriores, se establecieron los “Factores de éxito” a nivel interno de la Municipalidad, considerados como aquellas actividades y capacidades que son esenciales para tener éxito y destacarse.

Dichos Factores analizados desde un punto de vista absolutamente y positivamente necesarios e indispensables que deben estar para asegurar el éxito de la institución.

En este caso, como producto del trabajo conjunto entre las gestiones y procesos municipales, así como en los talleres se lograron especificar seis factores puntuales para éxito en la Municipalidad:

Factores de éxito (en orden de importancia)	Su concepción de la importancia que tienen para la institución
1. Experiencia	Conocimientos y habilidades adquiridas para desempeñar las funciones y lograr la sostenibilidad de las misma con el pasar del tiempo, generando nuevas capacidades y adaptación a los cambios.
2. Estrategia	Toma de decisiones en cuanto a acciones previamente analizadas y encaminadas hacia un fin determinado.
3. Valores compartidos	Conjunto de valores institucionales definidos en común y aplicables en la institución.
4. Coordinación	Es el mecanismo que hace posible realizar un trabajo conjunto, en donde cada gestión o proceso pueda ser complementario y en función de un objetivo común.
5. Normativa	Es la regulación de toda la función pública que realiza la institución y es de acatamiento obligatorio.
6. Estructura	Modelo de organización constituido y funcional como sistema jerárquico que aborda toda la gestión interna y orden institucional.

Una vez definidos los factores de éxito, se aplicaron las técnicas “PESTEL” y “FODA”, considerando el análisis del entorno macro o general y posteriormente el entorno específico de la institución.

2.2. Análisis PESTEL

El “PESTEL” es solo un acrónimo, pero consiste en un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de fuerzas y variables a nivel macro, distribuido en cada uno de factores.

A continuación se presenta el recuento en cada uno de ellos:

P: políticos.

E: económicos.

S: sociales.

T: tecnológicos.

E: ecológicos y ambientales.

L: legales.

P: políticos.

- Posibles cambios en el entorno político
- Tipo de gobierno y estabilidad
- Financiamiento e iniciativas del gobierno
- Políticas gubernamentales
- Diferencias en políticas entre gobiernos locales
- Procesos y entidades regulatorias
- Grupos de presión locales
- Política fiscal
- Decisiones, decretos y Proyectos de ley orientados hacia una reactivación postpandemia de los sectores del país.



E: económicos.

- Tasa de empleo/desempleo
- Distribución de los recursos
- Ingresos disponibles
- Economías lastimadas producto de la contracción económica en la pandemia
- Incremento desproporcional de los salarios en comparación con el costo de vida
- Tipos de cambio
- Consumo de los hogares
- Demanda nacional
- Variantes de incremento en el índice de precios al consumidor
- Incremento de los precios por materias primas en el exterior o agotamiento.
- Proyecciones de la caída del PIB
- Desaceleración de las economías
- Caída de las remesas.
- Incremento de los costos en la importación y la exportación



S: sociales.

- Niveles educativos
- Pandemias Mundiales y conciencia por la salud
- Estructura de las familias
- Cambios en el estilo de vida
- Patrones de empleo
- Pirámide de edad
- Cambios en la forma de comunicarse
- Tasa de inmigración
- Tasa de migración
- Influencia en los cambios culturales
- Incidencias delictivas y accidentes de tránsito.



T: tecnológicos.

- Virtualidad
- Impacto de las tecnologías emergentes
- Influencia de los cambios tecnológicos
- Velocidad de la transmisión tecnológica
- Grado de obsolescencia
- Alerta por ataques cibernéticos, terrorismo virtual y secuestro o pérdida de información.
- Nuevos descubrimientos tecnológicos
- Cambios en los usos de la energía



E: ecológicos y ambientales.

- Buenas prácticas medioambientales
- Calentamiento global
- Legislación ambiental
- Concientización ecológica
- Reutilización de los materiales
- Regulaciones sobre el consumo de la energía



L: legales.

- Leyes sobre el empleo
- Leyes en materia de Seguridad laboral
- Reglamentación sanitaria y legislación en salud pública
- Reglamentos en materia tributaria
- Derechos sobre la propiedad intelectual



2.3. Análisis FODA

El diagnóstico se inicia con la definición de la misión y la visión de la organización. Sin embargo, para proyectar una estrategia hacia el futuro es necesario realizar un estudio de las condiciones internas y externas que afectan a la organización, para revertir sus debilidades y aprovechar las oportunidades del ambiente externo durante el proceso de Planificación Estratégica.

Para ello, el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas). Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

F: fortalezas
O: oportunidades
D: debilidades
A: amenazas

Es una herramienta útil que toda gerencia debe ejecutar y tomarla en consideración para la toma de decisiones. Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así en los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomarán decisiones eficientes y las acciones pertinentes. Ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo, teniendo mayores oportunidades creando estrategias para una gestión eficaz.

F: fortalezas

- Autonomía Municipal, Ley 7794
- Sólida posición económica y prestigio social del Cantón en condiciones y calidad de vida de preferencia y tendencia para las personas
- Capital Humano con el perfil profesional idóneo
- Generación de valor público en el quehacer municipal y la prestación de los servicios
- Existe una Estructura Organizacional interna de la institución
- Área social consolidada
- Servicios a los usuarios sostenibles, accesibles y oportunos
- Infraestructura municipal apta para la prestación de servicios y seguridad humana
- Gestión de riesgo y capacidad de respuesta ante emergencias
- Adecuada gestión de recursos
- Rendición de cuentas consolidada para la transparencia institucional
- Facilidades tecnológicas en información y pago de servicios
- Continuidad en la prestación de servicios públicos
- Se promueve el arte, la cultura y el deporte y cuenta con los recursos necesarios

- Se cuenta con Plan Regulador
- La pirámide poblacional indica que son las personas de mayor edad las que se encuentran anuentes a participar activamente en las organizaciones comunales y tienen la experiencia del funcionamiento y quehacer municipal.
- Cumplimiento constante de los requisitos y normativas ante la Contraloría General de la República.
- La Municipalidad de Santa Ana se destaca entre los primeros lugares en los rankings nacionales, donde se compara con otras instituciones, ejemplo: Índice de Desarrollo Humano.

O: oportunidades

- Alianzas estratégicas con diferentes instituciones y empresas en el contexto de desarrollo local
- Alto desarrollo comercial por ubicación geográfica estratégica
- Desarrollo Inmobiliario en crecimiento
- Cultura de teletrabajo con resultados y rendimientos óptimos
- Reconocimiento del cantón por su vocación artística
- Existencia de potencial del Cantón como destino turístico
- Nuevo Plan Regulador (el que está en proyecto)
- Desarrollo de proyectos ambientales
- Reforzar la capacitación comunitaria en la priorización y formulación de Proyectos comunales
- Mejorar la oferta de transporte público.
- Simplificación de trámites
- Aumento en la creación de emprendedurismo en el Cantón y camino hacia su formalización (Reactivación económica)
- Mejorar la comunicación hacia los funcionarios de las acciones institucionales.
- Continuidad en la recuperación de los ingresos por pago de tributos municipales.
- Reactivación de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), brindando seguimiento al trabajo interinstitucional.
- Hacia una “nueva normalidad” postpandemia
- Refuerzo a la Seguridad Ciudadana en el Cantón.
- Aplicación del modelo de evaluación de desempeño en la institución.

D: debilidades

- Inestabilidad e ineficiencia en algunas de las plataformas electrónicas utilizadas.
- Ocasionalmente se han perdido los respaldos de información, redes informáticas e impresoras.
- Sistema Financiero Contable ha requerido de adaptación de todos los procesos generando retrasos en la incorporación de la información.
- Algunos Procesos establecen horarios de atención al público limitando los servicios por falta de recurso humano
- Se debe agilizar los procesos de compras, licitación, adquisición de equipos.
- Plan Regulador genera pérdida de inversión por falta de actualización.
- Los relevos de personal carecen de la trazabilidad de la información previa e histórica de las funciones a desempeñar.
- Falta de interés del ciudadano de reciente llegada al Cantón, sobre el actuar municipal.

A: amenazas

- Crecimiento no controlado del tránsito vehicular.
- Crecimiento de los índices delictivos en el cantón.
- Deslizamientos naturales.
- Ataques cibernéticos externos
- Incremento de casos positivos por olas pandémicas que atentan contra la salud pública en el Cantón.
- Evasión de tributos y tasas en los servicios.
- Carencia de coordinación interinstitucional en el seguimiento de acciones compartidas.
- Poco conocimiento en cambios o reformas en la normativa jurídica.
- Crecimiento urbano en áreas de conservación.
- Paralización de proyectos institucionales por desconocimiento o información de la población.
- Incremento de negocios que operan en la informalidad, evadiendo tributos y pagos regulatorios.
- Alta tasa de mortalidad en el Cantón y nuevas generaciones, tomadoras de decisiones, poco informadas o que su fuente de información son únicamente las redes sociales.
- Incremento en el precio de los materiales de construcción que ocasionaría aumento en los costos de los Proyectos de inversión.

3. Consideraciones para el redimensionamiento estratégico

3.1. Hacia una “nueva normalidad” postpandemia

Muchos optimistas consideran que después de la pandemia, la humanidad volverá al punto donde se estaba antes de ser afectados por esta. Otros, en cambio, aseguran que “nada volverá a ser como antes”.

Este “ahora” determina en mucho, la “nueva normalidad”. Es decir, entre más “lastimadas” queden las economías y más “desconfiada” quede la voluntad de las personas para mirar hacia el futuro, más fortalecidas y diferentes serán las características que tome la esta “nueva normalidad”.

Desde el punto de vista de la prospectiva, la “nueva normalidad” un conjunto de imágenes de futuro que varían una de otra según los niveles de afectación que tenga la pandemia sobre la dinámica y funcionamiento de la sociedad como sistema en el presente.

¿Cómo proceder a construir esa “imagen de futuro” o la “nueva normalidad”? El primer punto es definir qué es y cómo es la normalidad en la que vivíamos antes del impacto de la pandemia.

Un segundo paso es establecer el nivel de afectación que ha tenido nuestra normalidad. Esta afectación, de acuerdo con nuestra consideración de escenarios posibles.

A partir de esos dos elementos da inicio el proceso de construir las imágenes de futuro que representarían la nueva normalidad.

Dentro de una “normalidad” se encuentran formas de vivir, de producir, de consumir, de convivir que son propias de cada sociedad. Pero podría agregarse que también relaciones con la naturaleza, formas de concebir el futuro, el bien común, entre otras.

La afectación de la pandemia sobre esas formas de interacción social propias de la normalidad en que se vivía previo a ella.

De esta forma, el conjunto de la sociedad va iniciar su proceso de adaptación a hacia una “nueva normalidad”.

¿Cuánto durará ese proceso de adaptación? La adaptación a nuevas normalidades a lo largo de la historia, ha tenido al menos dos grandes variantes. Una es cuando

el factor que generó la “nueva normalidad”, que puede ser positivo o negativo, no se produjo en forma de “shock” sino que se fue manifestando de manera “gradual”; por ejemplo el cambio tecnológico, la revolución industrial, incluso el cambio climático. La otra es cuando el factor de cambio de normalidad se produce como “shock” en el caso de la pandemia. Otro ejemplo, son los ataques cibernéticos, porque aunque puedan demostrarse algunas “señales débiles” de que podría pasar, es parte de la toma de decisiones el definir su prevención o preparación en caso de que se materialice.

Ambas formas de manifestarse que toman los factores de cambio (“gradual” o “shock”) generan nuevas normalidades. En palabras del filósofo Aristóteles “el futuro se puede diseñar o construir y no ser necesariamente víctima de él”.

Pero se requiere de la voluntad humana que pueda deparar mejores futuros, por medio de las oportunidades de corregir y mejorar, en el amplio sentido de la palabra y en todos los aspectos.

3.2. Tendencias generales de cambio

Dentro de las principales tendencias se destacan:

- Alianzas estratégicas entre actores para fortalecer los servicios.
- Atención “personalizada” a usuarios.
- Cambios tecnológicos acelerados.
- Apertura de servicios.
- Actividad económica en auge y desarrollo de nuevos emprendimientos.
- Trabajo en coordinación interinstitucional que implique conocimiento y servicios entre organizaciones e instituciones con una consigna de reciprocidad.
- Servicios con alto valor público para los usuarios.
- Cambios de enfoque estratégico que se están dando en el mundo y sus actividades

Los cambios acontecidos y los que se darán en el futuro implican la adopción de nuevas maneras para adaptarse, administrar y por sobre todo, nuevas maneras de servir. Por ese motivo, los cambios en la sociedad han suscitado un nuevo modelo de enfoque de gestión que hacia los resultados.

El siguiente cuadro muestra, de manera comparativa la evolución de algunos de los más importantes cambios que se perciben y se orientan hacia resultados.

Visión comparativa de cambios que se perciben y se orientan hacia resultados.

Enfoque del Pasado	Cambio de enfoque hacia el futuro
1. Usuario pasivo	1. Usuario protagonista y proactivo
2. Enfoque hacia la oferta.	2. Enfoque considerando la demanda.
3. Fronteras geográficas.	3. Fronteras electrónicas (virtuales).
4. Mercados cautivos.	4. Interconexión de redes y ampliación del mercado.
5. Apoyo a grandes corporaciones.	5. Liberalización y competencia
6. Orientación al producto.	6. Orientación hacia el usuario.
7. Precios en función del proveedor de servicios.	7. Precios en función del mercado, sus exigencias y tendencias.
8. Reducida noción del cambio.	8. Se asume y adapta hacia el cambio.
9. Servicios con cobertura específica.	9. Servicios con amplia cobertura y sostenibles.
10. Enfoque hacia la producción	10. Enfoque hacia la competitividad.
11. Competencia.	11. Alianzas estratégicas.

3.3. ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos financieros, tecnológicos, físicos y materiales, y una mejor utilización del equipo humano, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización, consecuentemente con una mejor producción de bienes y servicios y una mejora significativa en el servicio que se brinda.

3.4. La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) se ha fomentado en América Latina con el fin de mejorar el funcionamiento del Sector Público enfocado, fundamentalmente, en la eficiencia y la eficacia de los servicios públicos que se prestan a la sociedad.

El Gobierno de Costa Rica ha impulsado acciones diversas con la intención de establecer una estrategia que oriente la implementación de la GpRD, de forma tal que se generen cambios relevantes en la gestión pública y favorecer mejoras significativas en las condiciones de vida de los costarricenses.

Además, la Contraloría General de la República (CGR) ha establecido que las instituciones públicas se adapten al cambio de la planeación tradicional a una enfocada hacia la Gestión para Resultados en el Desarrollo, la cual constituye en sí misma una orientación del accionar de la institución hacia los ciudadanos, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que establece como centro de atención el generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Para ello el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) ha realizado esfuerzos en conjunto con la CGR y el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), entre otras alianzas estratégicas, que orienten a las instituciones hacia esa concepción enfocada a resultados.

Desde esta perspectiva analizada, la GpRD brinda propicia la visión integral sistémica de la planificación, presupuestación, seguimiento y evaluación en función de los resultados para el desarrollo, permitiendo que la información sobre desempeño se utilice para mejorar la toma de decisiones y retroalimentar el proceso desde la planificación y la asignación de recursos.

3.5. Creación de Valor Público

El concepto de valor público puede ser muy útil cuando se trata de pensar cuales son los objetivos y metas de las organizaciones públicas. Es una aproximación que toma los mandatos como puntos de partida, y no como fines por sí mismos. De igual manera, toma de la importancia de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, pero no simplemente de los resultados operativos, su productividad, efectividad y eficiencia, sino también desde la importancia de la pertinencia y el impacto.

El enfoque de valor público busca impactos más allá de la simple buena y eficiente entrega de servicios. En este caso importan no sólo los resultados sino también los procesos aplicados para generar dichos resultados, ya que la interacción entre las organizaciones responsables por una creación de valor público y los ciudadanos genera valor en sí mismo.

Es así como, la creación de Valor Público es un modelo gerencial que emplea el mandato de la administración tradicional como punto de partida, contempla los criterios de eficiencia y eficacia de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, pero además incorpora como elemento central la percepción de generación de valor público de la ciudadanía en el proceso y logro de esos resultados.

3.6. Coordinación multinivel

La planeación estratégica, para que sea un ejercicio efectivo debe contemplar los esfuerzos que se realizan hacia una misma finalidad pero desde otras perspectivas. En este caso, el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) ha realizado numerosas capacitaciones donde todas concluyen que las Municipalidades no son un ente único por sí mismas, sino que coinciden dentro de un mismo territorio con otras organizaciones que trabajan simultáneamente para fines en común.

En lo que al Cantón de Santa Ana respecta, la coordinación multinivel se encuentra por medio de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), que se crearon mediante la Ley general de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, Ley 8801, con el fin de coordinar el diseño, ejecución y fiscalización de la política pública con incidencia local, para lo cual se generan espacios de articulación entre la Municipalidad, los Consejos de distrito y los entes públicos con representación cantonal o distrital, según corresponda, los cuales son presididos por la Alcaldía.

Para garantizar el funcionamiento de los CCCI, se debe tener una coordinación interinstitucional orientada a satisfacer las necesidades reales de cada cantón o distrito y conciliar los programas y presupuestos de los entes públicos con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en la acción pública.

El Reglamento a la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades N° 36004-PLAN, indica que la planificación es un proceso continuo, dinámico, de construcción colectiva, donde se requiere la coordinación y articulación interna de diferentes unidades o departamentos y con otras instituciones u organizaciones, entre los diferentes niveles, que proporcionan información necesaria para la toma de decisiones, que integran planes, programas y proyectos, asignando recursos. El seguimiento y la evaluación son instrumentos para el mejoramiento de la gestión pública y la rendición de cuentas, dentro de este sistema.

A su vez, la vinculación a lo establecido en la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se establece la necesidad de contar con una propuesta de coordinación interinstitucional que contemple otros actores u organizaciones con el fin de potenciar alianzas para el desarrollo por medio de estructuras cantonales, por esa razón esta coordinación interinstitucional también debe estar alineada a dichos Objetivos.

3.7. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU

En este caso, realizar dicha Vinculación del Plan Estratégico Municipal a los ODS atiende a al Decreto Ejecutivo N° 40203-PLAN-RE-MINAE, el cual define la Gobernanza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el propósito de establecer un esquema institucional para organizar, articular, planificar, implementar, financiar y dar seguimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 desde las acciones enmarcadas dentro del rango, competencia, autonomía de la Municipalidad de Santa Ana; especialmente ahora que Costa Rica es miembro de los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En este caso el trabajo realizado consistió en revisar cada uno de los diecisiete objetivos propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el fin de valorar las actividades de trabajo de la Municipalidad y aplicarlas a los diferentes objetivos propuestos, a fin de tener como resultado un porcentaje de contribución al cumplimiento de los mismos desde el trabajo que realiza la Municipalidad de Santa Ana en calidad de Gobierno Local.

Al ser incorporada esta vinculación en la Planeación Estratégica con horizonte 2023-2027 se pretende una contribución significativa durante cinco años, a considerar cuando sea necesario un nuevo replanteamiento del Plan Estratégico vencidos esos cinco años; ya que podría ser que algunas actividades se puedan mantener de forma continua y ser sostenibles en el tiempo.



4. Propuesta Estratégica de la Municipalidad de Santa Ana 2023-2027

La propuesta estratégica se plantea con un horizonte de cinco años, por lo que se establece que regirá durante el periodo 2023 hasta el 2027, lo que se considera “mediano plazo”. A su vez, esta propuesta Municipal, se encuentra vinculada hacia la Agenda 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, siempre contemplando las acciones enmarcadas dentro del rango, competencia, autonomía Municipal.

La Propuesta Estratégica de la Municipalidad de Santa Ana 2023-2027, tiene dos componentes:

- La parte teórica o escrita.
- La parte de vinculación estratégica, numérica y para programación anual.

4.1. Marco filosófico institucional

Misión

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes mediante la prestación de servicios sostenibles y con la activa participación de la sociedad”.

Visión

"Ser un Gobierno Local innovador en el desarrollo local sostenible y comprometido con el mejoramiento de vida de la población de Santa Ana".

Valores

Valores	Significado que tienen para la institución
<i>Transparencia</i>	Cuando la gestión municipal se realiza de forma clara y veraz, generando confianza en los usuarios y las usuarias de los servicios.
<i>Compromiso</i>	Cuando el esfuerzo conjunto permite brindar bienes y servicios de manera oportuna, atendiendo las necesidades de los usuarios y las usuarias.

Valores	Significado que tienen para la institución
<i>Equidad</i>	Cuando se brindan oportunidades de acceso incluyente y un trato justo a las personas, reconociendo la diversidad y eliminando cualquier actitud o acción discriminatoria.
<i>Perseverancia</i>	Cuando el conjunto de esfuerzos institucionales permite lograr las metas para mantener la prestación de los servicios superando las dificultades y mejorando la capacidad de respuesta por medio de las experiencias aprendidas.
<i>Trabajo en equipo</i>	Cuando por medio de la ayuda mutua y el talento entre personas o departamentos se trabaja y colabora para lograr los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia orientados hacia los mejores resultados en la prestación de los servicios.

4.2. Establecimiento de los Ejes Estratégicos y sus Políticas Institucionales

Según la Contraloría General de la República (CGR), los Ejes Estratégicos consisten en las principales actividades para lograr su propósito fundamental.

Como producto de los talleres y los procesos de consulta internos realizados, se determinó que si bien es cierto, la Municipalidad de Santa Ana ha creado diferentes Gestiones y Procesos Municipales con competencias específicas dependiendo de su ámbito de acción y que actualmente, la estructura organizativa de la Municipalidad consta de seis Gestiones, lo que la convierte en una estructura formal, pero como producto del análisis realizado se demostró la necesidad de priorizar la visualización de nueve ejes estratégicos.

Lo cual convierte al ejercicio de Planeación Estratégica en una herramienta que presenta al público general su accionar interno con transparencia en su función; teniendo claridad de la importancia de todas las Gestiones y Procesos que la conforman pero que al agruparse se contempla con mayor facilidad la estructura funcional y operativa de la institución.

Se presenta a continuación el detalle de los Ejes Estratégicos, cada uno con su Política Institucional, tal y como lo solicita la formalidad ante la CGR.

N°	Ejes Estratégicos	Políticas Institucionales asociadas al Eje Estratégico
1	Responsabilidad Ambiental Sostenible	Gestionar sosteniblemente los recursos naturales del territorio evitando la degradación del medio ambiente y la pérdida de biodiversidad.
2	Servicios a la Comunidad	Lograr la cobertura y la calidad de los servicios públicos mediante la no discriminación y favoreciendo la equidad social.
3	Desarrollo Humano	Mejorar las condiciones de vida de las personas por medio de un incremento en la economía local, la productividad, el empleo decente, inclusión social, cultura, participación ciudadana, seguridad alimentaria, necesidades básicas y complementarias, en función de entorno social en el que respeten los derechos humanos especialmente de las poblaciones vulnerables.
4	Seguridad y Convivencia Ciudadana	Promover espacios seguros para el disfrute pleno de la ciudadanía para garantizar la paz y la justicia.
5	Infraestructura y Equipamiento Cantonal	Dotar al cantón de infraestructura innovadora, sostenible, resiliente y de calidad que facilite el desarrollo y la atracción y retención de inversiones.
6	Innovación y Tecnología	Suministrar bienes y servicios de calidad en ámbitos esenciales de la atención al público sus trámites, mejorar la eficiencia energética y a hacer más sostenibles las ciudades y las comunidades.
7	Gestión de Riesgos	Dotar a la municipalidad con las capacidades necesarias para la adecuada prevención y mitigación de desastres, y la preparación, atención y recuperación del cantón ante las emergencias.
8	Ordenamiento Territorial	Lograr un Ordenamiento Territorial que impulse el desarrollo sostenible y sus dimensiones económica, social y ambiental en beneficio de las personas habitantes del cantón.
9	Fortalecimiento de la Gestión Municipal	Fortalecer la adecuada gestión municipal interna enfocado hacia las necesidades del Cantón.

4.3. Ejes transversales

En cuanto a ejes transversales, se priorizaron tres estrechamente relacionados con la gestión interna municipal, cuya ejecución permite el engranaje de los Ejes Estratégicos.

Considerando que los Ejes Transversales son ámbitos sobre los que se pretende hacer énfasis en los próximos años y afectan positivamente a los ejes estratégicos; a continuación se presentan los ejes identificados, tomando como base inicial de trabajo: los resultados esperados.

Ejes transversales	Resultados esperados	Efectos	Impactos
1. Continuidad y sostenibilidad de los servicios municipales	Contar con capacidad de respuesta y adecuada gestión.	Servicios de excelencia oportunos y maximizando el aprovechamiento de los recursos.	Eficiencia y credibilidad en la imagen institucional.
2. Promoción de espacios públicos con ambientes orientados a la promoción de estilos de vida saludables	Creación y Recuperación de los espacios públicos del Cantón, brindándoles accesibilidad y seguridad para el disfrute de la población.	Optimizar el uso de los terrenos de interés público, con la finalidad de garantizar el desarrollo sostenible del Cantón.	Crecimiento en los indicadores de desarrollo humano, bienestar y calidad de vida en la población.
3. Datos abiertos	Contar con estrategias que contribuyan a la transparencia y rendición de cuentas abierto a la ciudadanía.	Poner a disposición del público información con datos fiables, estructurados, documentados y fácilmente accesibles para la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo.	Fortalecer la transparencia institucional, participación ciudadana y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

Para la ejecución de este Plan Estratégico Municipal 2023-2027, se debe considerar fundamental la Ley General de Control Interno (No. 8292) concebido como las acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los objetivos institucionales; por lo que su aplicación trasciende a un eje transversal, ya que es de cumplimiento obligatorio y en función de lograr una adecuada gestión municipal interna utilizando los recursos para lo que fueron concedidos.

Existe un cuarto eje transversal emergente, identificado por los funcionarios y las funcionarias, que consiste en la: “Mejora Continua de los procesos que se desarrollan en la Municipalidad”. En esta materia se valora la importancia que posee a nivel interno y cuando se revisa la estrategia para su implementación se determina que su ejecución se encuentra supeditada a otras variables, convirtiéndolo en una actividad de trabajo, que para efectos del horizonte de 2023-2027 de este Plan Estratégico se mantendrá como parte del plan de trabajo.

4.4. Objetivos Estratégicos

Por normativa, la Contraloría General de la República, establece que la ejecución anual operativa de las instituciones públicas vincule sus actividades de trabajo con Objetivos Estratégicos; esto con el fin de verificar el cumplimiento y contribución que realizan las instituciones a sus planes de mediano plazo.

Eje Estratégico 1: Responsabilidad Ambiental Sostenible.

Política Institucional: Gestionar sosteniblemente los recursos naturales del territorio evitando la degradación del medio ambiente y la pérdida de biodiversidad.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
1.1. Fortalecer el Plan de Gestión Ambiental Institucional mediante campañas, esfuerzos y directrices para la reducción, reutilización y disposición de los materiales valorizables.	1.1.1. Gestión del Centro de Recuperación de Materiales Valorizables (CRMV)
	1.1.2. Enfoque de Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)
1.2. Protección de los recursos naturales para evitar la degradación de los ecosistemas por medio de esfuerzos hacia la descarbonización	1.2.1. Atender los compromisos ambientales
	1.2.2. Medidas para la mitigación y resiliencia ante del Cambio Climático.

1.3. Educación y capacitación ambiental para fortalecer las capacidades municipales y de la ciudadanía sobre la adopción de prácticas que sean amigables con el medio ambiente.	1.3.1. Brindar oportunidades de acceso, conocimiento y capacitación a Centros Educativos del Cantón.
---	--

Eje Estratégico 2: Servicios a la Comunidad.

Política Institucional: Lograr la cobertura y la calidad de los servicios públicos mediante la no discriminación y favoreciendo la equidad social.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
2.1. Mantener una adecuada gestión en la prestación de los servicios en los camposantos municipales.	2.1.1. Brindar la atención de Cementerios
2.2. Asegurar la prestación y continuidad del servicio de Aseo de Vías para la población del cantón.	2.2.1. Garantizar y dar continuidad al Servicio de Aseo de Vías en el Cantón.
2.3. Asegurar la prestación y continuidad del servicio de Recolección de Basura para la población del cantón.	2.3.1. Garantizar y dar continuidad al Servicio de Recolección de Basura en el Cantón.
2.4. Proporcionar acceso y mantenimiento a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles.	2.4.1. Brindar la cobertura al Servicio de Parques y Ornato en el Cantón.

Eje Estratégico 3: Desarrollo Humano.

Mejorar las condiciones de vida de las personas por medio de un incremento en la economía local, la productividad, el empleo decente, inclusión social, cultura, participación ciudadana, seguridad alimentaria, necesidades básicas y complementarias, en función de entorno social en el que respeten los derechos humanos especialmente de las poblaciones vulnerables.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
3.1. Promoción de la equidad de género y la eliminación de todas las formas de violencia y discriminación en contra de las mujeres y niñas, garantizando el respeto y la incorporación de	3.1.1. Empoderamiento y prevención de la violencia.
	3.1.2. Nuevas masculinidades.
	3.1.3. prevención del Bullying y cyberbullying.
	3.1.4. Prevención del suicidio.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
<p>diferentes cosmovisiones, culturas, orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género para eliminar los estereotipos.</p>	3.1.5. Asesoría en situaciones de violencia intrafamiliar.
	3.1.6. Mujeres en situaciones de Pobreza.
	3.1.7. prevención del Acoso sexual callejero.
	3.1.8. Política de igualdad y equidad de Género.
	3.1.9. Promover el autocuidado de la salud de las mujeres y hombres.
	3.1.10. Transversalidad de género.
	3.1.11. Acompañar en los proyectos de la Red de Violencia Intrafamiliar de Santa Ana, Comisión de la Mujer y Red Nacional de Oficinas de la Mujer.
	3.1.12. Conmemoración de fechas atinentes al tema de Género.
<p>3.2 Generar capacidades y acceso para optimizar las oportunidades de desarrollo personal y el bienestar de la población del cantón con énfasis en grupos socialmente vulnerables.</p>	3.2.1. Programa de Atención Integral a la Persona Adulta Mayor (PAIPAM).
	3.2.2. Diseñar e implementar acciones para el Programa de becas.
	3.2.3. Diseñar e implementar acciones para el Programa de Ayudas Técnicas Municipales.
	3.2.4. Diseñar e implementar acciones orientadas hacia la gestión en Discapacidad de la población en el Cantón.
<p>3.3. Generar capacidades y acceso para optimizar las oportunidades de desarrollo personal y el bienestar de la población del cantón con énfasis la Persona Adulta Mayor del Cantón.</p>	3.3.1. Red de Atención Progresiva para el Cuido Integral de las Personas Adultas Mayores del cantón de Santa Ana y los casos referidos por CONAPAM.
	3.3.2. Funcionamiento del Centro de Cuido y Desarrollo Infantil de Santa Ana que le pertenece a la Municipalidad de Santa Ana.
	3.3.3. Centro Diurno Municipal de Personas Adultas Mayores Ensueños de Oro.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
<p>3.4. Promover la participación de todos los grupos de población en los procesos de consulta públicos.</p>	3.4.1. Brindar apoyo técnico al Comité Cantonal de la Persona Joven de Santa Ana.
	3.4.2. Diseñar e implementar acciones para el Programa Coaliciones Comunitaria.
	3.4.3. Formulación de proyectos en distritos del Cantón.
	3.4.4. Diseñar e implementar acciones para el Presupuesto Municipal Participativo.
	3.4.5. Diseñar e implementar acciones para el Programa Fortalecimiento del Tejido Social.
	3.4.6. Diseñar e implementar acciones para el Programa Cantones por la Educación.
<p>3.5. Brindar seguimiento a los Proyectos de equipamiento cantonal</p>	3.5.1. Seguimiento a la ejecución de Proyectos para el Equipamiento Cantonal.
<p>3.6. Estimular la creatividad e imaginación por medio del estímulo y relaciones lúdicas, capacitación y desarrollo de habilidades en la población infantil, adolescente y joven del Cantón.</p>	3.6.1. Diseñar e implementar los proyectos que conforman el Programa de Sala Infantil.
	3.6.2. Ejecutar el Programa "Santa Ana Crece Leyendo"
	3.6.3. Diseñar e implementar acciones para el Programa Metamorfosis.
<p>3.7. Fomentar y salvaguardar la identidad cultural de los asentamientos humanos del Cantón para que sean inclusivos y sostenibles.</p>	3.7.1. Diseñar e implementar acciones para el Proyecto Si Cultura.
	3.7.2. Realización de la agenda municipal de actividades culturales que sea requerida según lo lineamientos nacionales que estén vigentes en temas de salud pública.
	3.7.3. Implementar las acciones necesarias para el seguimiento al Convenio entre la Municipalidad y alfareras y alfareros de Santa Ana.
	3.7.4. Brindar seguimiento a los requerimientos emanados por la RECIM (Red De Cultura Intermunicipal).

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
	<p>3.7.5. Generar espacios para la transversalización del elemento cultural en las áreas de trabajo municipales.</p> <p>3.7.6. Política Cantonal de Cultural.</p>
<p>3.8. Brindar sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, que contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, su capacidad de adaptación al cambio climático para abordar las necesidades de nutrición y asegurar el acceso de todas las personas, en particular aquellas en situaciones vulnerables.</p>	<p>3.8.1. Brindar seguimiento a instituciones y organizaciones de bien social en materia agro productiva y nutricional.</p> <p>3.8.2. Diseñar y ejecutar acciones para el Programa: Amigos de las Abejas.</p> <p>3.8.3. Diseñar y ejecutar acciones para el Programa de Agricultura Urbana y Periurbana.</p> <p>3.8.4. Diseñar y ejecutar acciones para la Escuela de Alimentación consciente.</p> <p>3.8.5. Diseñar y ejecutar acciones para el Compostaje Comunitario.</p> <p>3.8.6. Diseñar y ejecutar acciones para el Proyecto Semilla Verde.</p> <p>3.8.7. Generar espacios que propicien el conocimiento en el marco de celebraciones de interés colectivo.</p> <p>3.8.8. Diseñar y ejecutar acciones para Proyectos con Alianzas estratégicas.</p>
<p>3.9. Reducir la cantidad de personas que no están empleadas y no estudian, a través de capacitaciones técnicas, la formalización, el crecimiento de emprendimientos, la reactivación económica y la intermediación laboral.</p>	<p>3.9.1. Promover el desarrollo económico y local en el Cantón.</p> <p>3.9.2. Diseñar e implementar acciones para la reactivación económica del Cantón.</p> <p>3.9.3. Capacitación e implementación del Programa de Gestión Empresarial.</p>

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
	3.9.4. Aumentar la participación laboral por medio de una bolsa de empleo que brinde oportunidades inclusivas a mujeres, personas con discapacidad, personas jóvenes, personas migrantes, refugiadas, afrodescendientes, LGTBI, en condición de vulnerabilidad.
3.10. Fomentar la transformación del individuo a través de las artes contribuyendo a su desarrollo humano en un entorno de igualdad accesibilidad para la población del Cantón.	3.10.1. Escuela Municipal de Artes Integradas (EMAI).
3.11. Apoyar agendas de desarrollo para la atención de necesidades recreativas, culturales y deportivas especialmente de grupos vulnerables.	3.11.1. Actividades deportivas, recreativas y culturales en el Cantón.

Eje Estratégico 4: Seguridad y Convivencia Ciudadana.

Promover espacios seguros para el disfrute pleno de la ciudadanía para garantizar la paz y la justicia.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
4.1. Brindar sostenibilidad operativa a la Policía Municipal para prevenir, reducir y mitigar la incidencia delictiva en el Cantón.	4.1.1. Fortalecer y mantener el Servicio de Vigilancia y Seguridad Ciudadana que presta la Municipalidad.
4.2. Brindar oportunidades de acceso, conocimiento, organización y empoderamiento comunal para la implementación de estrategias de prevención de la seguridad ciudadana en función de las necesidades de la población.	4.2.1. Capacitación e implementación del Programa Mi Barrio Seguro.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
4.3. Gestionar la asignación de equipamiento en seguridad ciudadana y cámaras de vigilancia para la cobertura del cantón.	4.3.1. Fortalecer el desarrollo comunal por medio de proyectos de equipamiento en seguridad ciudadana.

Eje Estratégico 5: Infraestructura y Equipamiento Cantonal.

Dotar al cantón de infraestructura innovadora, sostenible, resiliente y de calidad que facilite el desarrollo y la atracción y retención de inversiones.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
5.1. Administración, supervisión y mantenimiento de la Red Vial Cantonal, incluyendo elementos de infraestructura y seguridad vial según la ley 8114.	5.1.1. Red Vial Cantonal, Ley 8114
5.2. Mejorar y desarrollar Infraestructura Vial Cantonal pública de forma sostenible, resiliente para el uso y bienestar de la población del Cantón.	5.2.1. Inversión y Obras + Ejecución de Proyectos en: Infraestructura Vial Cantonal (calles, aceras, tragantes, cordón y caño, recarpeteo, accesos, asfaltado, tubería, cunetas, canalización de aguas, entre otras obras con la misma finalidad)
5.3. Inversión para que los Edificios Municipales, Parques y Proyectos Deportivos y Recreativos del Cantón así como espacios públicos de interés para el Cantón sean accesibles, seguros y energéticamente eficientes.	5.3.1. Inversión y Obras + Ejecución de Proyectos: Edificios Municipales, Parques y Proyectos Deportivos y Recreativos del Cantón.
5.4. Construir, adecuar y equipar las instalaciones cantonales como Salones Comunes. Instalaciones y Centros Educativos para que respondan a las necesidades de la población, especialmente la vulnerable.	5.4.1. Inversión y Obras + Ejecución de Proyectos en: Salones Comunes. Instalaciones y Centros Educativos
5.5. Mantenimiento de vías de comunicación terrestre, caminos y calles del Cantón.	5.5.1. Mantenimiento de Caminos y Calles

Eje Estratégico 6: Innovación y Tecnología.

Suministrar bienes y servicios de calidad en ámbitos esenciales de la atención al público sus trámites, mejorar la eficiencia energética y a hacer más sostenibles las ciudades y las comunidades.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
6.1. Fortalecer los sistemas de información para mejorar la disponibilidad y seguridad en las plataformas de servicios municipales.	<p>6.1.1. Garantizar la continuidad y seguridad en los servicios digitales que brinda la Municipalidad.</p> <p>6.1.2. Realizar labores de mantenimiento y mejoramiento digital para la cobertura de las demandas internas en tecnología que tiene la institución, así como buenas prácticas en el uso y desuso de los equipos y materiales.</p>
6.2. Promover un gobierno accesible en la virtualidad dirigido a que las gestiones se realicen en línea y la información se encuentre disponible para la ciudadanía en general.	6.2.1. Brindar a la ciudadanía oportunidades de acceso a la información municipal orientado hacia estándares positivos y posicionamiento institucional.
6.3. Innovación en la gestión de información por medio de Bases de Datos Geoespaciales mediante la utilización de tecnologías de la información y la comunicación que faciliten el acceso y despliegue de mapas, consultas, edición, análisis, entre otras relaciones en los datos municipales.	6.3.1. Continuidad en el uso, capacitación y generación de Bases de Datos Geoespaciales en la Municipalidad.
6.4. Conformación de la Guía Predial por medio del uso de un Gestor Documental de las Fincas para la optimización en el acceso e innovación en el manejo de información.	6.4.1. Elaboración de la Guía Predial para su funcionalidad en materia catastral.

Eje Estratégico 7: Gestión de Riesgos.

Dotar a la municipalidad con las capacidades necesarias para la adecuada prevención y mitigación de desastres, y la preparación, atención y recuperación del cantón ante las emergencias.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
7.1. Fortalecer la puesta en práctica de la gestión integral de los riesgos de desastre por medio de pautas para el desarrollo.	7.1.1. Prevención del Riesgo
	7.1.2. Atención de Emergencias
7.2. Integrar criterios de sostenibilidad y resiliencia por medio de Proyectos asociados a Prevención de Desastres	7.2.1. Mitigación y resiliencia por medio de Proyectos asociados a Prevención de Desastres

Eje Estratégico 8: Ordenamiento Territorial.

Lograr un Ordenamiento Territorial que impulse el desarrollo sostenible y sus dimensiones económica, social y ambiental en beneficio de las personas habitantes del cantón.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
8.1. Contar con un Plan Regulador que apoye los vínculos económicos, sociales y ambientales entre las diferentes zonas del Cantón evitando su crecimiento desmedido.	8.1.1. Promover el ordenamiento del territorio por medio de la Regulación considerando condiciones para la distribución de uso, densidad de población, entre otras variables.
8.2. Fortalecer la planificación del desarrollo local sostenible con enfoque en el territorio.	8.2.1. Promover la planificación del desarrollo del territorio para la transformación o conservación del mismo.
	8.2.2. Atender a los deberes a los propietarios de bienes inmuebles.
	8.2.3. Regular y controlar el proceso de constructivo y el crecimiento urbano basado en las diferentes leyes y reglamentos.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
8.3. Integrar criterios ambientales de sostenibilidad, resiliencia, entre otros el proceso de otorgamiento de permisos de construcción.	8.3.1. Fomentar un ambiente sano y equilibrado mediante el control y fiscalización de acciones estratégicas para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón.
8.4. Promover el desarrollo del territorio, su economía y cumplimiento de los objetivos institucionales relacionados con el ordenamiento territorial mediante la captura, tratamiento, análisis, interpretación, difusión, uso y almacenamiento de la información geográfica.	8.4.1. Brindar continuidad y fortalecer el uso de los sistemas de información geográfica, el apoyo técnico en la atención de emergencias y mantenimiento de las bases de datos y mapas espaciales.

Eje Estratégico 9: Fortalecimiento de la Gestión Municipal.

Fortalecer la adecuada gestión municipal interna enfocado hacia las necesidades del Cantón.

Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
9.1. Coordinar la Administración General por medio de una adecuada gestión interna y capital humano orientado para la prestación de los servicios municipales.	9.1.1. Gestión Administrativa
	9.1.2. Recursos Humanos
	9.1.3. Archivo Central Institucional
	9.1.4. Comunicación y Divulgación
	9.1.5. Servicios Generales
	9.1.6. Proveduría
9.2. Coordinar la Administración Financiera y Tributaria Municipal por medio de presupuesto, ingresos, egresos, recaudación y recuperación en los diferentes tributos.	9.2.1. Tesorería
	9.2.2. Contabilidad
	9.2.3. Presupuesto
	9.2.4. Valoraciones
	9.2.5. Cobros
	9.2.6. Plataforma de Servicios
	9.2.7. Patentes
	9.2.8. Fiscalización Tributaria
	9.2.9. Gestión Financiera Tributaria

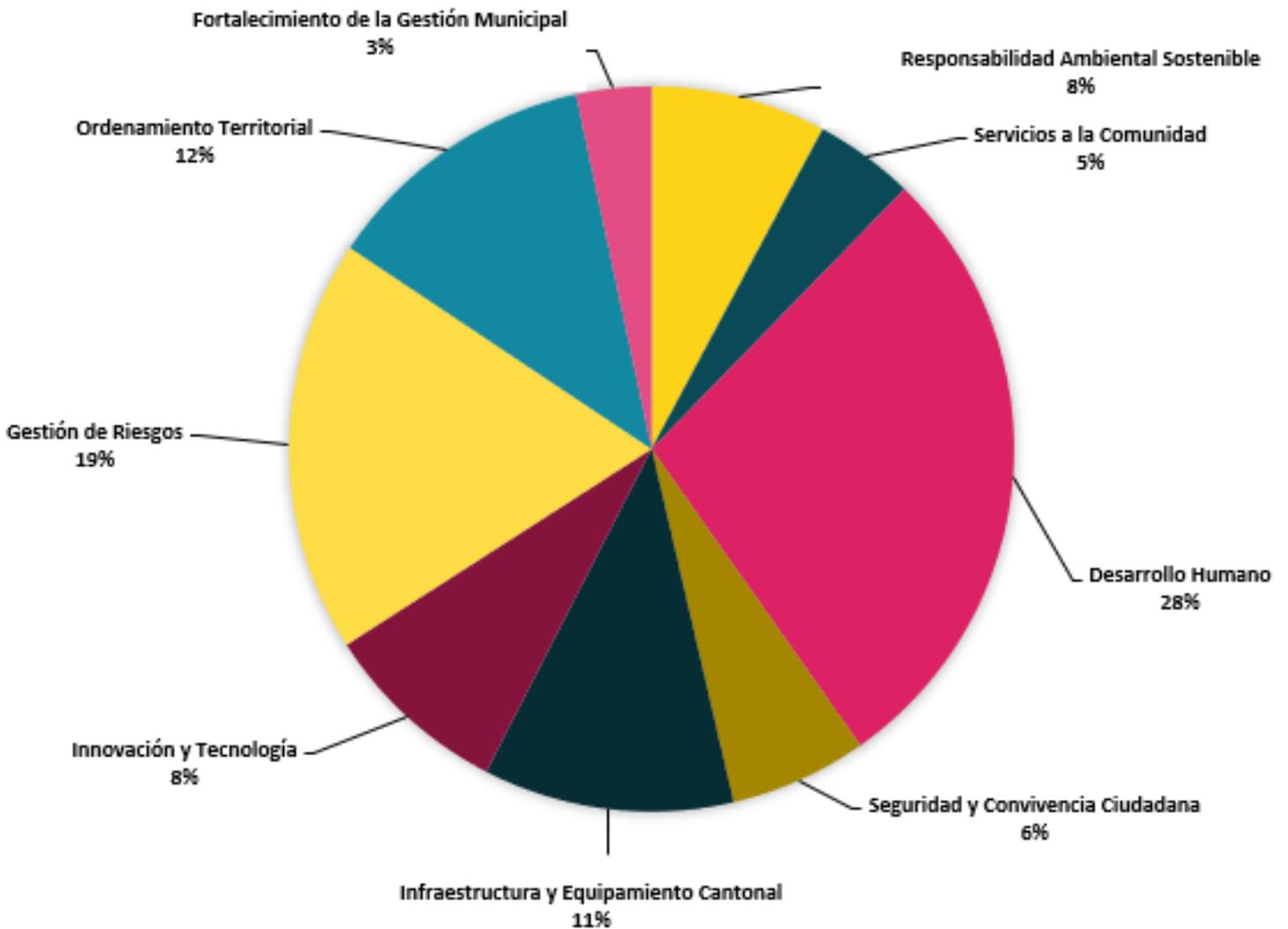
Objetivos estratégicos del Eje	Líneas de acción
9.3. Lograr una Gestión Municipal efectiva que promueva la Transparencia y Rendición de Cuentas, las alianzas estratégicas y la optimización de los recursos municipales.	9.3.1. Alcaldía Municipal
	9.3.2. Secretaría del Concejo Municipal
	9.3.3. Auditoría Municipal
	9.3.4. Contraloría de Servicios
	9.3.5. Cooperación Técnica y Bienestar Animal
	9.3.6. Asesoría Legal
	9.3.7. Planificación Institucional

4.5. Vinculación a los ODS

La vinculación del PEM 2023-3037 a los ODS se realizó en función de los Objetivos estratégicos, de manera que conforme al cumplimiento de los mismos se puede determinar el cumplimiento a nivel de los Ejes Estratégicos y a las Políticas Institucionales.

Dicha vinculación en su expresión numérica, se encuentra en el detalle de programación que acompaña esta parte teórica del Plan. En este caso y con el fin de facilitar la visualización de la información, se presenta a continuación la vinculación para cada Eje Estratégico en un gráfico:

Gráfico 1. Porcentaje de vinculación de PEM 2023-2027 a los ODS según Ejes Estratégicos



La distribución de los datos porcentuales, se encuentra repartido entre los Objetivos Estratégicos; Sin embargo, los nueve Ejes son representativos y se encuentran vinculados a un 100% de los diecisiete ODS según la ONU.

Por su parte, los Ejes Transversales, al tener la particularidad que son vinculantes para todo el ejercicio del Plan Estratégico Municipal, poseen una representación en todos los ODS, dando como resultado una proporcionalidad exacta, como se presenta a en el gráfico 2:

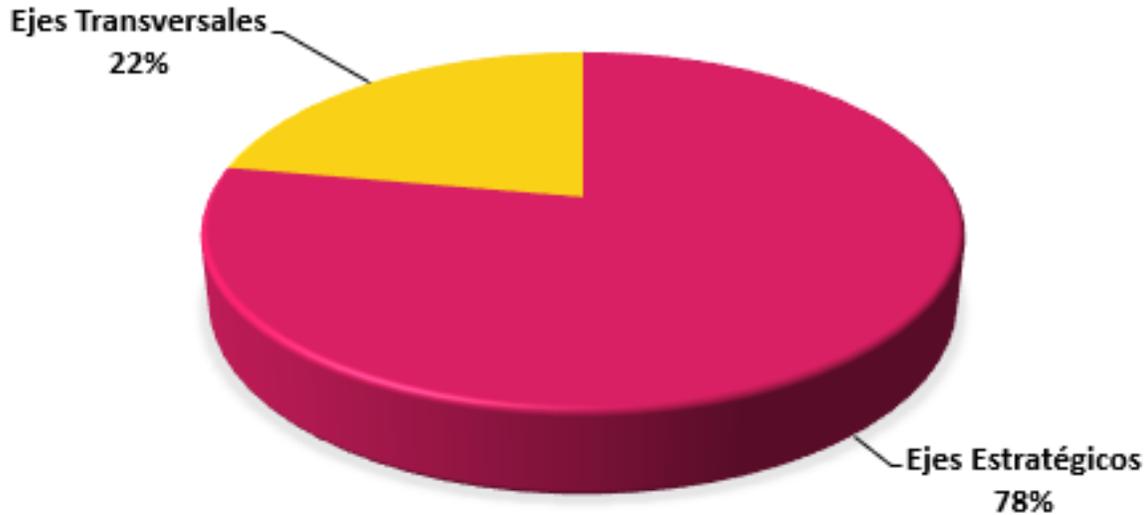
Gráfico 2. Porcentaje de vinculación de PEM 2023-2027 a los ODS según Ejes Transversales



La representación del gráfico anterior se muestra con el fin de validar los resultados durante el proceso de construcción del Plan Estratégico, ya que a todos los Ejes Transversales se les detectó influencia sobre los ODS; considerando:

- Que los Ejes Transversales 1, 2 y 3, tienen que generarse en información por parte de todas las Gestiones y Procesos Municipales, tomando en cuenta todos los Objetivos Estratégicos y al contar con vinculación a ODS, se obtiene como resultado una influencia en la totalidad de estos.

Gráfico 3.
Porcentaje de vinculación de la totalidad del PEM 2023-2027 a los ODS



En atención al gráfico 3, se demuestra en términos porcentuales la vinculación total del Plan Estratégico Municipal 2023-2027 a los ODS, mostrando una vinculación completa a los ODS y la Agenda 2030.

4.6. Operativización del Plan Estratégico Municipal 2023-2027

En este caso, la operativización del Plan Estratégico Municipal 2023-2027, consta del Marco General definido por la CGR para efectos de la Matriz de Desempeño Programático. Dicho Marco, se encuentra en el documento complemento de esta parte teórica del Plan.

Para lograr, la operativización, anualmente se realiza el Plan Operativo Institucional (PAO), con toda la información anual de la programación de metas y su respectivo presupuesto, donde cada una de las Gestiones y Procesos Municipales vinculan sus Planes de Trabajo a los Objetivos Estratégicos y líneas de acción previstas de la formulación del Plan Estratégico Municipal, dicha operativización será programada anualmente considerando la siguiente distribución:

Programación de la operativización del PEM						
Resultado esperado	Meta institucional	Indicador	Año o Plazo de Ejecución	Programa según CGR	Meta general CGR	Gestión / Proceso ejecutor

4.7. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Municipal 2023-2027

El seguimiento y evaluación del PEM, se efectuará en función de lo programado anualmente por las Gestiones y Procesos Municipales; tomando en cuenta los requisitos que establezca la CGR para efectos de su presentación formal como ente fiscalizador.

Sin embargo, para facilitar el análisis de toda la información que se encuentra vinculada en el Pla Estratégico Municipal, se utilizará a lo interno de la institución la herramienta del Software Delphos, la cual se encuentra adquirida por la Municipalidad y al contar con una batería de Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y líneas de acción, será más viable su incorporación a la plataforma virtual; tal que permita a la institución contar con datos reales de manera mensual.

Con este seguimiento, se hará una mejora significativa en el uso de la información, ya que no se tiene esperar a cada informe trimestral para ver los resultados; sino que al tener una plataforma digital con una vinculación a todo nivel, es factible que los tomadores de decisiones puedan contar con esa información de forma oportuna.

De modo, que se presentarán a la Alcaldía Municipal:

- a) Informes ejecutivos mensuales.
- b) Informes trimestrales con el recuento de la información de los Procesos y Gestiones Municipales.
- c) Informes semestrales, que tomarán como base los requisitos de la CGR para su presentación.
- d) Informes anuales con un componente de evaluación.
- e) Informes anuales de la contribución del Plan Estratégico Municipal a los ODS de la ONU, dichos informes también se pueden hacer de conocimiento de instituciones como IFAM y Mideplan, según las consignas que estas instituciones poseen para su presentación.

4.8. Estrategia para dar a conocer este Plan Estratégico Municipal 2023-2027

Con el fin de lograr un mayor involucramiento y apropiamiento de este Plan Estratégico Municipal por parte de las Gestiones y Procesos Municipales, se pretende:

- a) Utilizar la información del Plan cada vez que se proceda a la Formulación del Proyecto conocido como PAO – Presupuesto del año siguiente.
- b) Hacer reuniones (virtuales o presenciales), con los Procesos y Gestiones Municipales a fin de dar a conocer la generalidad del Plan y los Ejes-Políticas-

Objetivos-Líneas de acción y Vinculación a ODS que tiene cada uno en particular.

- c) Dar a conocer este Plan Estratégico Municipal a las Organizaciones Comunales, especialmente aquellas que forman parte de los CCCI para incluir acciones compartidas orientadas hacia el bien común.
- d) Incorporar a la Página Web institucional tanto la parte teórica como la práctica de este Plan Estratégico Municipal 2023-2027.

5. Conclusión

Este Plan Estratégico Municipal 2023-2027, incluyendo su parte teórica como la práctica, obedece a una construcción conjunta entre las Gestiones y Procesos internos de la Municipalidad de Santa Ana.

Con alta probabilidad de éxito en la ejecución de cada una de las estrategias a desarrollar por medio de la programación de metas y contenido presupuestario; siempre de la mano de los entes fiscalizadores.

Atendiendo a su Visión Institucional, es un Plan innovador porque se vincula a otros elementos de orden superior como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible que son un horizonte a nivel país y compromiso mundial, del cual hoy día también la Municipalidad de Santa Ana contribuye desde lo local fortaleciendo su compromiso en mantenerse como referente y en la cúspide del desarrollo cantonal.

6. Agradecimiento

A las personas funcionarias de la Municipalidad de Santa Ana, quienes entregaron sus aportes, ideas, preguntas comentarios, esfuerzo, compromiso y sobre todo su valioso tiempo.

A la Alcaldía Municipal por su visión a futuro de la Municipalidad de Santa Ana, así como por su anuencia y confianza en el Recurso Humano interno para en la realización de este proceso que requirió tiempo y su resultado es atinente con los tiempos actuales de la institución.

Al Concejo Municipal por el consentimiento y voto de confianza para la elaboración de este trabajo que representa el esfuerzo interno de la Municipalidad de Santa Ana; mismo que seguirá siendo posible por medio de la representatividad de los diferentes distritos en cada una de las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias.

Anexo 1. Normativa de carácter general vinculada a la Municipalidad

1. Constitución Política

2. Códigos

2.1. Códigos a nivel Nacional:

- Código Municipal Ley NO 7794
- Código de Normas y Procedimientos Tributarios
- Código Penal
- Código Notarial
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Código Procesal Civil
- Código de Comercio
- Código de Minería Ley 6797
- Código de instalaciones hidráulicas y sanitarias

2.2. Códigos a nivel interno de la Municipalidad de Santa Ana:

- Código de ética de la Municipalidad de Santa Ana.

3. Leyes

- Ley de planificación Nacional N°5525
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica N° 7428 Ley General de la Administración Pública. N° 6227
- Ley de Contratación Administrativa N° 7494
- Ley de administración financiera de la República y presupuestos Públicos N° 8131 Ley Fortalecimiento de las finanzas públicas N° 9635
- Ley de Gontralorías de Servicios N° 9158
- Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos N° 8220
- Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades
- Ley de Fundaciones N° 5338
- Ley de Asociaciones N° 218
- Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo Ley N° 4.179
- Ley sobre Desarrollo a la comunidad N° 3859
- Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos N° 8454
- Ley de Construcciones No 933

- Ley de Regulación y Comercialización de bebidas con contenido alcohólico N° 9047
- Ley de impuesto municipales del cantón de Santa Ana No. 7245
- Ley de Impuesto Sobre Bienes Inmuebles N° 7509
- Ley General de Telecomunicaciones N° 8642
- Ley de Regulación del Derecho de Petición N° 9097
- Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 8839
- Ley de Planificación Urbana No. 4240
- Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias N° 8114
- Ley Forestal N° 7575
- Ley de aguas N° 276
- Ley general de salud N° 5395
- Ley general de Caminos Públicos N° 1338
- Ley del Impuesto sobre la renta Ley 7092
- Ley del Impuesto de Valor Agregado Ley 6826
- Ley Impuesto Solidario para el Fortalecimiento de Programas de Vivienda N° 8683
- Ley de Regulaciones Especiales sobre la aplicación de la ley N° 7509, "Ley de Impuesto sobre Bienes Inmuebles", del 9 de mayo de 1995, para Terrenos de uso Agropecuario N° 9071
- Ley Nacional de Emergencias y prevención del riesgo N.° 8488
- Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad 7600
- Ley de movilidad peatonal N° 9976
- Ley de Régimen de Zonas Francas Ley 7210
- Ley reguladora de la propiedad en Condominio N° 7933
- Ley Reguladora de todas las exoneraciones vigentes Ley 7293
- Ley de notificaciones N.° 8687
- Ley de biodiversidad N° 7788
- Ley orgánica del ambiente N° 7554
- Ley General de Control Interno No. 8292.
- Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS
- Ley del Instituto Nacional de Seguros (N°12)
- Ley contra la corrupción y el Enriquecimiento ilícito N° 8422
- Ley de Salarios de la Administración Pública N° 9908
- Ley de armas y explosivos (N°7530)
- Ley de compensación por pago de Prohibición (N° 5867)
- Ley de creación de las casas cantonales de juventud N° 9051
- Sobre resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social. N 7727
- Ley de Fortalecimiento de la Gestión Tributaria N°9069
- Ley de la Administración Financiera de la Republica y Presupuestos Publico N°8131
- Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales N° 8968

- Ley Regulación de mecanismos de vigilancia del acceso a barrios residenciales con el fin de garantizar el derecho fundamental a la libertad de tránsito N° 8892
- Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres y Seguridad Vial N° 9078

4. Reglamentos

4.1. Reglamentos a nivel Nacional:

- Reglamento para la elaboración de Programas de Gestión ambiental en el sector público N.º 36499-S-MINAET
- Reglamento Ley de Construcciones
- Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) N.º 31849
- Reglamento de vertido y aguas residuales N.º 33601
- Reglamento General sobre seguridad humana y protección contra incendios
- Reglamento Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad (Ley 7600) N° 26831
- Reglamento especial de administración de proyectos de construcción del CFIA
- Reglamento General a la Ley para la Gestión Integral de Residuos. N° 37567-S-M INAET-H
- Reglamento sobre el uso compartido de infraestructura para el soporte de redes públicas de telecomunicaciones
- Reglamento para la instalación de reductores de velocidad en las Vías Públicas. N° 17415- MOPT
- Reglamento para la Aplicación del Impuesto sobre Espectáculos Públicos creados por Leyes N° 3 del 14/12/1918 y N° 37 de 23/12/1943 y reformas No 27762-H-C
- Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos. No. 37045- MP-MEIC
- Reglamento para la Regulación del Sistema de Almacenamiento y Comercialización de Hidrocarburos
- Reglamento de las Comisiones de Salud Ocupacional
- Reglamento de Condiciones para las salas de Lactancia Materna en los centros de Trabajo Dec. 41080 MTSS
- Reglamento ley de impuesto bienes inmuebles Reglamento de renovación urbana
- Reglamento de fraccionamiento y urbanizaciones
- Reglamento a la Ley de Catastro Nacional N° 34331
- Reglamento de Vertido y Reúso de Aguas Residuales N° 33601
- Reglamento de Procedimiento Tributario N°38277

4.2. Reglamentos a nivel interno de la Municipalidad de Santa Ana:

- Reglamento Autónomo de organización y servicios de la municipalidad de Santa Ana
- Reglamento del servicio seguridad, vigilancia comunal de la municipalidad de Santa Ana
- Reglamento de funcionamiento y mantenimiento del Sistema de Control Interno Reglamento Junta Vial Cantonal
- Reglamento Contraloría de Servicios MSA
- Reglamento Interior de Orden, Dirección y Debates Concejo Municipal Santa Ana
- Reglamento Procedimiento Administrativo Sancione Ley de Construcciones
- Reglamento Minuto de Silencio Homenaje Póstumo Condolencias Concejo Municipal
- Reglamento de ética de los miembros de la policía municipal de Santa Ana
- Reglamento de Caja Chica
- Reglamento de Cementerios Municipales
- Reglamento Nombramiento, Juramentación, Destitución Personas Integrantes Juntas de Educación y Administrativas
- Reglamento Adjudicación de Becas Municipales a Estudiantes de Escasos Recursos
- Reglamento de Audiencia Pública Presencial y Virtual del Proyecto de Reforma Integral del Plan Regulador del Cantón de Santa Ana
- Reglamento a la Ley 8892 Regulación Mecanismos de Vigilancia Acceso a Barrios Residenciales
- Reglamento de Arborización y recuperación ambiental Reglamento de Obras Menores
- Reglamento para Aplicar Inciso 3, Artículo 3 Plan Regulador
- Reglamento a la ley de Licores Ley 9047, Reglamento sobre licencias de expendio de bebidas con contenido alcohólico de la municipalidad de Santa Ana
- Reglamento Consejo Local de Seguridad Vial (COLOSEVI)
- Reglamento Certificación Accesibilidad del cantón de Santa Ana
- Reglamento de Concejos de Distrito
- Reglamento para el Cobro de Multas y Construcción de Obras y Servicios Realizados por la Municipalidad
- Reglamento para el Procedimiento de Cobro Administrativo, Extrajudicial y Judicial
- Reglamento Municipal para la Gestión Separada de los Residuos en el Cantón de Santa Ana
- Reglamento para Calificación de Sujetos Privados Idóneos para Administrar Fondos Públicos

- Reglamento para otorgar permisos de uso de espacio público municipal para la instalación de postes y estructuras afines para el soporte de redes de telecomunicaciones.
- Reglamento de Infraestructura para Telecomunicaciones Reglamento para la Instalación de Reductores de Velocidad
- Reglamento sobre gastos fijos y adquisición de bienes y servicios de competencia del alcalde Municipal
- Reglamento Simplificación de Trámites para los habitantes del cantón de Santa Ana Reglamento Funcionamiento y Organización Archivo Municipal
- Reglamento Funcionamiento Máquinas Electrónicas y Mecánicas
- Reglamento de Ayudas Temporales en Caso de Infortunio y aportes extraordinarios de carácter social de la municipalidad de Santa Ana.
- Reglamento de funcionamiento de máquinas electrónicas o mecánicas, pin ball, tragamonedas y similares para el cantón de Santa Ana
- Reglamento de Proveeduría Municipal
- Reglamento de vialidad
- Reglamento para Regular y Controlar Rótulos de Funcionamiento en el Cantón de Santa Ana
- Reglamento de Funcionamiento del Comité Cantonal de Deportes y Recreación de la Municipalidad de Santa Ana

5. Planes

5.1. Planes a nivel Nacional:

- Plan Nacional de Desarrollo.
- Plan Nacional de Gestión de Riesgos
- Plan Nacional de Descarbonización
- Plan General de Contabilidad Nacional.

5.2. Planes a nivel interno de la Municipalidad de Santa Ana:

- Plan Regulador
- Plan Quinquenal de Gestión vial (2022 - Programa de Gobierno del alcalde
- Plan de Desarrollo Humano Local con Equidad de Género 2018-2028
- Plan general de manejo de zona protectora de Cerros de Escazú Plan estratégico 2023 - 2027
- Plan cantonal de prevención ante riesgo de enfermedad por Coronavirus
- Plan de Contingencia ante Riesgo de Enfermedad por Coronavirus (COVID-19), ámbito Institucional
- Plan de Acción-Gestión Compartida Comité Municipal de Emergencias de Santa Ana.
- Plan de gestión de la continuidad institucional de la Municipalidad de Santa Ana

- Plan cantonal de Gestión integral de Residuos Santa Ana
- Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI)

6. Políticas:

6.1. Políticas a nivel nacional:

- Política Nacional de Gestión del Riesgo 2016-2030

6.2. Políticas a nivel interno de la Municipalidad de Santa Ana:

- Política Municipal de igualdad y equidad de género
- Política de niñez y adolescencia
- Política Municipal para las Personas con Discapacidad y sus familias
- Política Integral para la Prevención de la Corrupción en la Municipalidad de Santa Ana
- Política de seguridad de la información de la Municipalidad de Santa Ana
- Política Ambiental Institucional

7. Lineamientos:

- Lineamientos emitidos por la Contraloría
- Lineamientos generales para la incorporación de las medidas de resiliencia en infraestructura pública
- Lineamientos para la planificación del Desarrollo Local de la CGR

8. Directrices Municipales:

- Directriz y lineamientos generados por el Poder Ejecutivo
- Directrices emitidas por la Contabilidad Nacional
- Directriz, Nuevos Lineamientos por Pandemia COVID -19 del 20 del mayo 2021
- Directriz Alcaldía 003 — 2020 Contribuyentes en arreglos de pago y la Condición de estar al día frente a la gestión de nuevos trámites
- Directriz Administrativa 01-2021-Solicitud plazas nuevas o modificaciones de puestos Directriz-Lineamientos para la conformación de expedientes administrativos Directrices emitidas por CFIA
- Directriz Uso de la matriz RACI MSA-ALC-03-383-18
- Oficio N°MSA-ALC-03-791-2018 en cumplimiento Ley 8454: “Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos”

9. Normas:

- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)

- Normas técnicas sobre presupuesto público
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).
- Marco Normativo de Gobierno y Gestión de las Tecnologías de Información MICITT

10. Otros

- Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos
- Convención Colectiva de la Municipalidad de Santa Ana