



# Municipalidad de *Puntarenas*

Plan estratégico municipal



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



**CICAP**  
Centro de Investigación  
y Capacitación en  
Administración Pública

**PDM**  
Programa de Desarrollo Municipal



## 1. Contenido

1. Contenido .....	2
2. Equipo de trabajo .....	3
3. Planificación estratégica por capas.....	5
3.1. Metodología.....	5
3.2. Ejes y objetivos estratégicos.....	7
3.3. Actividades y metas estratégicas.....	9
3.3.1. Eje estratégico 1. Articular los sectores económicos, políticos, comunales y privados para el desarrollo sostenible del cantón.....	9
3.3.2. Eje estratégico 2. Fomentar el desarrollo integral de la actividad turística del cantón.....	11
3.3.3. Eje estratégico 3. Garantizar infraestructura óptima para los habitantes y turistas nacionales –extranjeros .....	13
3.3.4. Eje estratégico 4. Modernizar la gestión municipal para el fortalecimiento de la imagen institucional.....	15



## **2. Equipo de trabajo**

Los documentos elaborados por el Programa de Desarrollo Municipal del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y la Municipalidad de Puntarenas, gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud de la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, Ley N° 6683. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener derechos de reproducción o de traducción sobre esta investigación se debe solicitar permiso por escrito de la Municipalidad de Puntarenas. La violación de esta Ley por cualquier persona física o jurídica será denominada para sanción penal.

Este documento fue elaborado por el Programa de Desarrollo Municipal del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica.

### **Equipo de trabajo**

M.Sc. Silvia Solano Mora, Consultora Asociada  
M.Sc. Rodolfo Romero Redondo, Consultor Asociado.

### **Equipo del Programa de Desarrollo Municipal**

Lic. Cristiam Barquero Gamboa, Gestor de Proyecto.  
Srta. Daniela Aragón Hernández, Asistente.

### **Coordinador del Programa de Desarrollo Municipal**

Dr. Orlando Hernández Cruz.

## Equipo de trabajo Municipal

- Bernal Jiménez Moraga
- César Quesada Montero
- Erick Ramírez Ramírez
- Evelyn Alvarado Corrales
- Floribeth López Ugalde
- Franklin Suárez Cuadra
- Gerardo Obando Rodríguez
- Iris Flores López
- Jorge Dosman Gómez
- Jorge Calvo Álvarez
- José María López García
- Juan Atencio Obando
- Karla Rodríguez Naranjo
- Laura Segura Muñoz
- Luis Javier Ramírez Guevara
- Luis Rojas Barrantes
- Marilyn Guerrero Molina
- Marny Chans Sibaja
- Mauricio Jiménez Villafuerte
- Milena Ramírez Brenes
- Noelia Solórzano Cedeño
- Olman Castro Valle
- Patricia Corrales Badilla
- Randall Chavarría Matarrita
- Raúl Quesada Galagarza
- Roberto Varela Ledezma
- Ronny Montero Orozco
- Rosibel Cordero Piedra
- Sionny Alpizar Cruz
- Sonia Montiel López
- Teresa Guzmán Díaz
- Wilberth Aguilar Agüero
- Xiomara Jiménez Morales

## Diseño y Diagramación

Sr. Julián Berkovics Muñoz



### 3. Planificación estratégica por capas

#### 3.1. Metodología

Las preguntas clave para una sólida base de planificación estratégica deben ser sencillas. Implican un análisis del pasado y del presente, con visión de futuro. Además, parte de un razonamiento de las verdaderas posibilidades de la organización para alcanzar el estado ideal. Ejemplos de esas preguntas son:

- *¿Qué hemos sido?*
- *¿Qué somos?*
- *¿Qué queremos ser?*
- *¿Qué podemos ser?*
- *¿Cómo vamos a ser lo que deseamos?*

Bajo esta perspectiva y con el afán de definir la planificación estratégica de la de la Municipalidad de Puntarenas se empleó una metodología de planificación por capas o niveles, que parte de la definición de un fin estratégico (en una frontera de tiempo de 5 años en este caso) para posteriormente establecer los ejes, objetivos, metas-indicadores, actividades estratégicas y recursos, tal como se muestra en la figura 1.

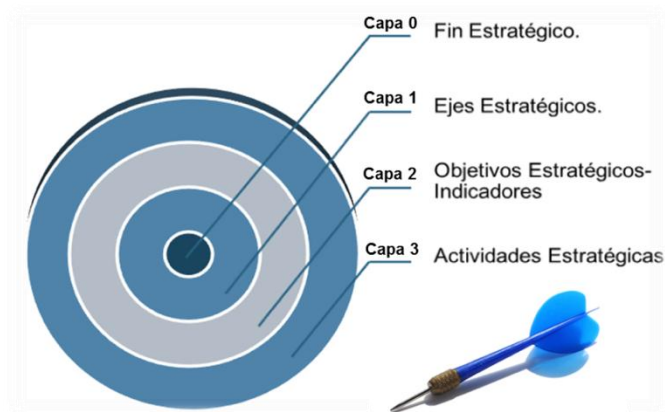


Figura 1 Metodología de Planificación Estratégica por Capas

Esta metodología define los niveles o capas de la siguiente forma:

### **Fin Estratégico:**

Capa 0, consiste en la idealización futura de la organización y responde a preguntas como: ¿Qué es lo que va a hacer la organización para mejorar su gestión?, ¿Qué es lo que va a orientar su quehacer en el tiempo?

### **Ejes estratégicos**

Capa 1, definen en un nivel general el cómo alcanzar el fin estratégico. Los ejes abarcan las principales áreas de enfoque de los esfuerzos organizacionales para alcanzar el estado deseado.

### **Objetivos estratégicos**

Capa 2, los objetivos están asociados a los ejes estratégicos, y los hacen más tangibles, pues tienen un carácter de mediano plazo para ir consolidando el eje correspondiente. Las metas e indicadores se asocian a este nivel como medidas de desempeño en su cumplimiento.

### **Actividades estratégicas**

Capa 3, consiste en el último nivel de la definición del cómo alcanzar el fin estratégico. Las actividades se asocian a los objetivos estratégicos y son la base para la definición del nivel más táctico de la planificación.



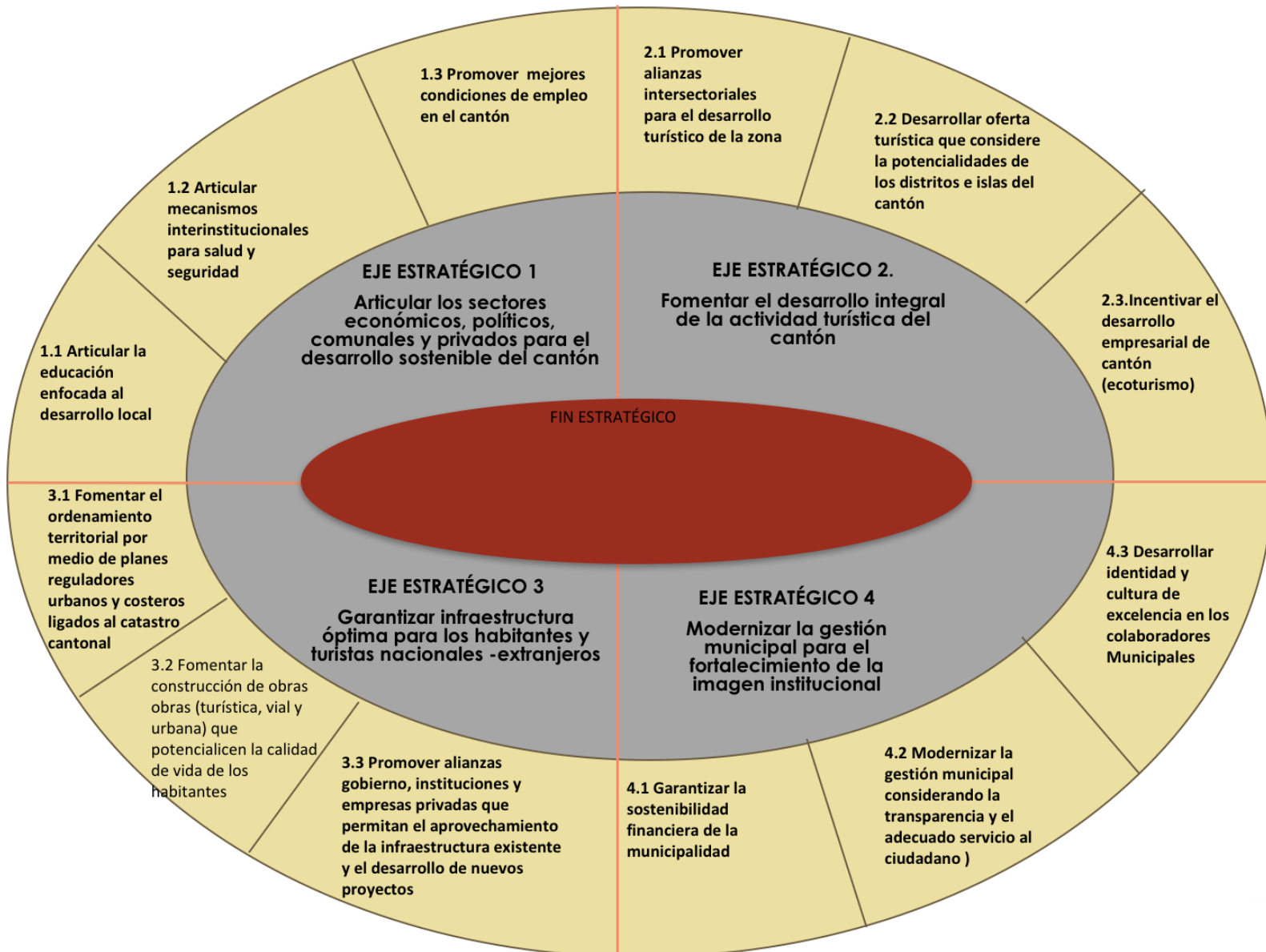
### 3.2. Ejes y objetivos estratégicos

En la siguiente tabla se describen los ejes estratégicos definidos junto con sus objetivos estratégicos:

Tabla 1. Ejes y objetivos estratégicos

Ejes estratégico	Objetivos estratégicos
Eje estratégico 1. Articular los sectores económicos, políticos, comunales y privados para el desarrollo sostenible del cantón.	1.1 Articular la educación enfocada al desarrollo local.
	1.2 Articular mecanismos interinstitucionales para salud y seguridad.
	1.3 Promover mejores condiciones de empleo en el cantón.
Eje estratégico 2. Fomentar el desarrollo integral de la actividad turística del cantón.	2.1 Promover alianzas intersectoriales para el desarrollo turístico de la zona.
	2.2 Desarrollar oferta turística que considere las potencialidades de los distritos e islas del cantón.
	2.3. Incentivar el desarrollo empresarial de cantón (ecoturismo).
Eje estratégico 3. Garantizar infraestructura óptima para los habitantes y turistas nacionales –extranjeros.	3.1 Fomentar el ordenamiento territorial por medio de planes reguladores urbanos y costeros ligados al catastro cantonal.
	3.2 Fomentar la construcción de obras (turística, vial y urbana) que potencialicen la calidad de vida de los habitantes.
	3.3 Promover alianzas gobierno, instituciones y empresas privadas que permitan el aprovechamiento de la infraestructura existente y el desarrollo de nuevos proyectos.
Eje estratégico 4. Modernizar la gestión municipal para el fortalecimiento de la imagen institucional.	4.1 Garantizar la sostenibilidad financiera de la municipalidad.
	4.2 Modernizar la gestión municipal considerando la transparencia y el adecuado servicio al ciudadano.
	4.3 Desarrollar identidad y cultura de excelencia en los colaboradores Municipales.

En la siguiente figura se muestra el Timón Estratégico de la Municipalidad de Puntarenas, que muestra los ejes y objetivos estratégicos definidos para el 2017 al 2022.





### 3.3. Actividades y metas estratégicas

#### 3.3.1. Eje estratégico 1. Articular los sectores económicos, políticos, comunales y privados para el desarrollo sostenible del cantón

<b>Eje estratégico 1. Articular los sectores económicos, políticos, comunales y privados para el desarrollo sostenible del cantón</b>		
<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores:</b>
<p><b>1.1 Articular la educación enfocada al desarrollo local</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El 90% de los educandos formados puedan establecerse en el cantón.</li> <li>2. Aumentar a un 25% las actividades turísticas, pesquera y aduanera del cantón.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje % de los educandos formados puedan establecerse en el cantón.</li> <li>2. Porcentaje de aumento de actividades turísticas</li> </ol>
<b>Actividades Estratégicas</b>		<b>Responsable</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar el consejo consultivo educativo y académico del cantón; universidades públicas y privadas, INA, MEP, Dirección Regional de Puntarenas y la península.</li> <li>2. Realizar un diagnóstico sobre la malla curricular del cantón central, en el campo técnico y académico, incluyendo todas las modalidades.</li> <li>3. Presentar ante el MEP la propuesta de contextualización de la malla curricular al escenario regional en el área de idiomas, tecnología y tratamiento de residuos sólidos.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Municipalidad.</li> <li>2. Municipalidad con asesoría de instituciones académicas.</li> <li>3. Municipalidad.</li> </ol>

<b>Eje estratégico 1. Articular los sectores económicos, políticos, comunales y privados para el desarrollo sostenible del cantón</b>		
<b>Objetivo Estratégico:</b>  <b>1.2 Articular mecanismos interinstitucionales para salud y seguridad</b>	<b>Metas:</b>  1. Reducir en un 50% los problemas de delincuencia en cada comunidad. 2. Eliminar en un 70% los criaderos que generan pandemia de zika, dengue y otros.	<b>Indicadores:</b>  1. Porcentaje de reducción de los problemas de delincuencia en cada comunidad. 2. Porcentaje de eliminación de los criaderos que generan pandemia de zika, dengue y otros
<b>Actividades Estratégicas</b>  1. Constituir en los diferentes barrios consejos consultivos de seguridad ciudadana, integrando un representante por cuadro del territorio supracitado.  2. Articular con el MTSS, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Salud y la Municipalidad para establecer programas de seguridad comunitaria.  3. Desarrollar programas de formación e información en las distintas comunidades; iniciando por las más vulnerables.		<b>Responsable</b>  1. Municipalidad.  2. Municipalidad y consejos consultivos.  3. Municipalidad y consejos consultivos.

<b>Eje estratégico 1. Articular los sectores económicos, políticos, comunales y privados para el desarrollo sostenible del cantón</b>		
<b>Objetivo Estratégico:</b>  <b>1.3 Promover mejores condiciones de empleo en el cantón</b>	<b>Metas:</b>  1. Reducir el desempleo en un 50% del cantón	<b>Indicadores:</b>  1. Porcentaje de reducción del desempleo del cantón
<b>Actividades Estratégicas</b>  1. Impulsar políticas para la creación de circuitos turísticos.  2. Promover articulación de instituciones públicas y privadas, convenios internacionales, cooperación internacional para fomentar el empleo.  3. Coordinar una política de seguridad turística a nivel local con organizaciones nacionales e internacionales.		<b>Responsable</b>  1. Municipalidad.  2. Municipalidad.  3. Municipalidad.

### 3.3.2.Eje estratégico 2. Fomentar el desarrollo integral de la actividad turística del cantón

Eje estratégico 2. Fomentar el desarrollo integral de la actividad turística del cantón		
<p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>2.1 Promover alianzas intersectoriales para el desarrollo turístico de la zona</b></p>	<p><b>Metas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar el comité turístico a marzo del 2017</li> <li>2. Disponer para el año 2019 de alianzas establecidas, funcionales y en desarrollo</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del comité turístico</li> <li>2. Número de alianzas establecidas, funcionales y en desarrollo</li> </ol>
<p><b>Actividades Estratégicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Coordinar esfuerzos con instituciones como: INCOP, Cámaras de Turismo, tour operadores, oficinas de información turística.</li> <li>2.Elaborar un mapeo del cantón donde se desarrolla actividad turística.</li> <li>3. Atraer fuentes de financiamiento para proyectos turísticos.</li> <li>4. Crear convenios con instituciones educativas para actualizar y ampliar las capacidades técnicas, de idiomas y administrativas en el sector turismo.</li> <li>5. Fomentar el desarrollo de actividades turísticas inclusivas.</li> </ol>		<p><b>Responsable</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Municipalidad.</li> <li>2. Municipalidad.</li> <li>3. Municipalidad.</li> </ol>

<b>Eje estratégico 2. Fomentar el desarrollo integral de la actividad turística del cantón</b>		
<b>Objetivo Estratégico:</b>  <b>2.2 Desarrollar oferta turística que considere las potencialidades de los distritos e islas del cantón</b>	<b>Metas:</b>  1. Construir Concejo - Consultivo de Turismo de la Municipalidad de en el periodo de un año. 2. Elaborar y aprobar Reglamento del Concejo Consultivo con el propósito de planificar, ordenar, controlar y retroalimentar los acuerdos las políticas y directrices que involucren al sector supra.	<b>Indicadores:</b>  1. Construcción del Concejo - Consultivo de Turismo de la Municipalidad 2. Elaboración y aprobación del Reglamento del Concejo Consultivo
<b>Actividades Estratégicas</b>  1. Realizar clasificación de actividades turísticas. 2. Promover el desarrollo y protección de los manglares y su fauna silvestre y marina. 3. Facilitar la infraestructura necesaria para el acceso a turismo rural.	<b>Responsable</b>  1. Municipalidad, cámaras de turismo e ICT. 2. Municipalidad, ICR, MINAE. 3. Municipalidad.	

<b>Eje estratégico 2. Fomentar el desarrollo integral de la actividad turística del cantón</b>		
<b>Objetivo Estratégico:</b>  <b>2.3. Incentivar el desarrollo empresarial de cantón (ecoturismo)</b>	<b>Metas:</b>  1. Contar para el 2018 con al menos 2 proyectos de desarrollo empresarial ecoturismos	<b>Indicadores:</b>  1. Número de proyectos de desarrollo empresarial ecoturismos
<b>Actividades Estratégicas</b>  1. Crear corredores turísticos en los manglares e islas. 2. Crear una finca de acuicultura en el golfo. 3. Facilitar la infraestructura necesaria para el acceso a turismo rural. 4. Promover la creación de PYMES atreves de instituciones estatales.	<b>Responsable</b>  1. Municipalidad, cámaras de turismo e ICT. 2. Municipalidad, Ministerio de Salud, Incopeca. 3. Municipalidad. 4. Municipalidad con apoyo del INA, IMAS, FODESAF.	

### 3.3.3. Eje estratégico 3. Garantizar infraestructura óptima para los habitantes y turistas nacionales –extranjeros

Eje estratégico 3. Garantizar infraestructura óptima para los habitantes y turistas nacionales -extranjeros		
<p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>3.1 Fomentar el ordenamiento territorial por medio de planes reguladores urbanos y costeros ligados al catastro cantonal</b></p>	<p><b>Metas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar el plan estratégico del Distrito Primero del Cantón Central de Puntarenas.</li> <li>2. Impulsar la creación de los Planes Reguladores de las Islas</li> </ol>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documento con la actualización el plan estratégico del Distrito Primero del Cantón Central de Puntarenas.</li> <li>2. Documento de los Planes Reguladores de las Islas</li> </ol>
<p><b>Actividades Estratégicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuestar anualmente un 25% de impuesto a la ley de bienes e inmuebles para contratación y aprobación de los planes reguladores requeridos.</li> <li>2. Crear una unidad de sistemas de información geográfica, para dar mantenimiento a los planes urbanos, costeros y al catastro del cantón.</li> <li>3. Fortalecer la unidad de Planificación Urbana, con un profesional que se encargue de poner en práctica, supervisar y evaluar los planes reguladores aprobados.</li> </ol>		<p><b>Responsable</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de Hacienda, Unidad de Planificación y alcalde.</li> <li>2. Municipalidad.</li> <li>3. Dirección de Hacienda, Unidad de Planificación y alcalde, municipalidad con apoyo del INA, IMAS, FODESAF.</li> </ol>

**Eje estratégico 3. Garantizar infraestructura óptima para los habitantes y turistas nacionales -extranjeros**

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores:</b>
<p><b>3.2 Fomentar la construcción de obras (turística, vial y urbana) que potencialicen la calidad de vida de los habitantes</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar el Inventario de la infraestructura turística Vial y urbana del territorio Cantonal.</li> <li>2. Mejoramiento de la Red Vial Cantonal en un 40%</li> <li>3. Asignarle en un porcentaje proporcional a las intendencias el cumplimiento de la meta supra citada.</li> <li>4. Mejorar la cobertura y la calidad de los servicios urbanos ( recolección, aseo de vías)</li> <li>5. Recuperación y mejoramiento de los espacios públicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventario actualizado de la infraestructura turística Vial y urbana del territorio Cantonal.</li> <li>2. Porcentaje de mejoramiento de la Red Vial Cantonal.</li> <li>3. Porcentaje de cumplimiento de la meta supra citada por intendencia.</li> <li>4. Porcentaje de cobertura de los servicios urbanos (recolección, aseo de vías).</li> </ol>
<p><b>Actividades Estratégicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico del estado de la infraestructura actual cantonal existente.</li> <li>2. Realizar un análisis de necesidad de infraestructura según los requerimientos del plan estratégico.</li> <li>3. Priorizar necesidades para el desarrollo de infraestructura necesaria.</li> <li>4. Incluir en el presupuesto los recursos necesarios para el desarrollo de infraestructura.</li> <li>5. Articular las instituciones públicas que tienen relación directa con la construcción y mejoras de esta Red Vial.</li> <li>6. Fomentar planes específicos articulando las instituciones públicas y privadas para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.</li> <li>7. Revisar, actualizar y ejecutar la normativa vigente, en relación a las leyes 6043, 4071 y toda normativa que tenga relación con nuestro ordenamiento territorial.</li> </ol>	<p><b>Responsable</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unidad Técnica de gestión vial y Dirección de desarrollo urbano.</li> <li>2. Unidad Técnica de gestión vial, Dirección de desarrollo urbano y concejos municipales de distritos.</li> <li>3. Unidad Técnica de gestión vial, Dirección de desarrollo urbano y Junta Vial Cantonal.</li> <li>4. Dirección de Hacienda, Unidad de Planificación, Concejo Municipal, Presupuesto, Alcaldía.</li> </ol>	



**Eje estratégico 3. Garantizar infraestructura óptima para los habitantes y turistas nacionales -extranjeros**

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores:</b>
<p><b>3.3 Promover alianzas gobierno, instituciones y empresas privadas que permitan el aprovechamiento de la infraestructura existente y el desarrollo de nuevos proyectos</b></p>	<p>1. Gestionar una coordinación interinstitucional para crear planes de evaluación y seguimiento de actividades que conlleven a garantizar la infraestructura optima en el campo urbano y costero en un promedio de un 40%</p>	<p>1. Documento con planes de evacuación 2. Porcentaje de crecimiento de infraestructura óptima en el campo urbano y costero</p>
<p><b>Actividades Estratégicas</b></p> <p>1. Crear una unidad encargada del desarrollo local, que promueva la creación de alianzas.</p>		<p><b>Responsable</b></p> <p>1. Alcandía y Unidad de Planificación</p>

**3.3.4. Eje estratégico 4. Modernizar la gestión municipal para el fortalecimiento de la imagen institucional**

**Eje estratégico 4. Modernizar la gestión municipal para el fortalecimiento de la imagen institucional**

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores:</b>
<p><b>4.1 Garantizar la sostenibilidad financiera de la municipalidad</b></p>	<p>1. Obtener al menos un 10% más de ingresos 2. Ejecutar al menos un 80% de las metas financieras propuestas</p>	<p>1. Porcentaje de aumento de los ingresos 2. Porcentaje de ejecución del presupuesto</p>
<p><b>Actividades Estratégicas</b></p> <p>1. Actualizar las tasas de servicios municipales. 2. Actualizar y depurar la base de datos actual. 3. Mejorar las políticas de cobro. 4. Actualizar continua y eficazmente los imposables en bienes inmuebles y procesos de valoración. 5. Mejorar los procesos de inspección y procesos legales para construcciones, patentes o actividades ilegales. 6. Contar con mapas catastrales actualizados por cantón.</p>		<p><b>Responsable</b></p> <p>1. Administración tributaria- Unidad de Gestión Ambiental. 2. Administración tributaria. 3. Departamento de Cobro. 4. Alcaldía y Departamento de Cobro. 5. Unidad de Patentes y construcción. 6. Departamento de Catastro.</p>

**Eje estratégico 4. Modernizar la gestión municipal para el fortalecimiento de la imagen institucional**

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores:</b>
<b>4.2 Modernizar la gestión municipal considerando la transparencia y el adecuado servicio al ciudadano</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un estudio, tanto de estructura y procesos para el 2018.</li> <li>2. Contar con una plataforma en TI adecuada para el 2018.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documento de estudio, tanto de estructura y procesos para el 2018.</li> <li>2. Plataforma en TI implementada</li> </ol>

<b>Actividades Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar manuales de procedimientos integrales.</li> <li>2. Desarrollar indicadores de gestión administrativos, de obras y servicios).</li> <li>3. Alinear planes de trabajo con el Plan estratégico Institucional.</li> <li>4. Mejorar la plataforma de TI.</li> <li>5. Elaborar un mapa de procesos municipal.</li> <li>6. Realizar propuesta de estructura organizacional que responda a las necesidades del gobierno local.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcaldía, Unidad de RRHH.</li> <li>2. Alcaldía, Unidad de Planificación.</li> <li>3. Unidad de Planificación.</li> <li>4. Alcaldía con asesoría de expertos.</li> <li>5. Alcaldía.</li> <li>6. Alcaldía, Unidad de RRHH.</li> </ol>

**Eje estratégico 4. Modernizar la gestión municipal para el fortalecimiento de la imagen institucional**

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores:</b>
<b>4.3 Desarrollar identidad y cultura de excelencia en los colaboradores Municipales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con al menos el 80% del personal idóneo y capacitado.</li> <li>2. Contar con las instalaciones adecuadas para el personal municipal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de personal que cuenta con las competencias idóneas</li> <li>2. Instalaciones adecuadas para el personal municipal</li> </ol>

<b>Actividades Estratégicas</b>	<b>Responsable</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal municipal acorde a las actividades institucionales.</li> <li>2. Fomentar la participación ciudadana en las distintas actividades municipales en pro del cantón.</li> <li>3. Implementar carrera administrativa.</li> <li>4. Implementar la evaluación del desempeño anualmente de todo el personal, con metodología 360.</li> <li>5. Promover actividades culturales involucrando a la comunidad y personal interno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcaldía, Unidad de RRHH.</li> </ol>