

**2021**

*GUÍA DE  
ACTUALIZACIÓN*

**PLAN CANTONAL DE DESARROLLO  
HUMANO LOCAL (PCDHL) Y  
PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL (PEM)**



## CRÉDITOS

María del Pilar Garrido Gonzalo  
**Ministra de Planificación Nacional y  
Política Económica**

Patricio Morera Víquez  
**Instituto de Fomento y Asesoría  
Municipal**

### **Elaboración:**

Área de Planificación Regional,  
MIDEPLAN, Unidad de Innovación y  
Desarrollo y Unidad de Capacitación y  
Formación, IFAM

## EQUIPO TÉCNICO

Milena Carranza Vargas  
**Área de Planificación Regional,  
MIDEPLAN**

Carolina Núñez Masís  
**Unidad de Innovación y Desarrollo,  
IFAM**

Rafael Cordero Marín  
**Unidad de Capacitación y Formación,  
IFAM**



## AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento al equipo técnico que ha participado en las diferentes etapas de formulación en los proyectos: *Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica 2008-2010; Herramientas Innovadoras para hacer frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica 2012; Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica 2013;* y otros planes financiados con recursos del Fondo de Reinversión de MIDEPLAN 2013-2018, quienes han contribuido con el desarrollo de las comunidades y han aportado sus conocimientos y experiencias para fortalecer las capacidades de los ciudadanos y funcionarios municipales del país.

Al equipo de facilitadores de la Actividad de Capacitación Taller para la Actualización del PCDHL y PEM para los gobiernos locales, basado en la presente guía: Alejandra Rojas Núñez, Silvia Pereira Rivera, Jessica Barquero Barrantes y Gabriel Picado Pomart; a las personas que apoyaron el proceso: Michael Sánchez Calderón, María José Soto Zamora y Nayib Alpízar Arguedas.

Se extiende un cordial agradecimiento a las personas que revisaron la Guía *Plan – A: Territorios Resilientes ante el Cambio Climático*, del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Dirección de Cambio Climático MINAE (2021).

Al Instituto de Formación y Capacitación Municipal y desarrollo Local de la Universidad Estatal a Distancia.

Al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, por el apoyo brindado por Randall Brenes Suárez, Oficial de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo Humano y a Aurora Camacho, Integrante de la Unidad Técnica para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.



## Índice de Contenidos

Siglas y acrónimos .....	1
Presentación .....	1
Introducción .....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Sobre el Taller para la Actualización del PCDHL y PEM: Alcances.....	5
Consideraciones Operativas sobre esta Guía .....	5
¿Qué es la Guía para la Actualización del PCDHL y el PEM? .....	5
¿Por qué se ha Elaborado esta Guía?.....	6
¿Quién puede Utilizar esta Guía? .....	6
¿Para qué Sirve esta Guía? .....	6
La Estructura de la Guía para la Actualización del PCDHL y el PEM .....	7
Módulo 1: Introducción a los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local y los Planes Estratégicos Municipales .....	8
Los Pilares de la Planificación para el Desarrollo Humano: Conceptos, Normativa y Metodologías para la Actualización del PCDHL.....	9
Conceptos Orientadores sobre la Metodología.....	10
Normativa en materia de Planificación Local .....	13
Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y Planificación para el Desarrollo Humano: vinculando los Planes con la Agenda 2030.....	17
¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030? .....	17
Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.....	20
¿Qué es el PCDHL?.....	20
¿Por qué es importante el PCDHL para el Desarrollo Local? .....	21
¿Por qué es Importante contar un PCDHL actualizado? .....	21
Composición General de un PCDHL.....	22



Componentes del Capítulo III del PCDHL: La Estrategia.....	23
El PCDHL y los ODS.....	40
Metodologías y Procedimientos para la Actualización del PCDHL .....	40
Ejes Transversales para el Desarrollo Humano: Derechos Humanos, Género e Interseccionalidad, Cambio Climático, Gestión Integral de Riesgo e Inclusión de Personas en Condición de Discapacidad.....	46
Eje de Desarrollo Humano.....	47
Eje de Derechos Humanos .....	47
Eje de Género e Interseccionalidad.....	48
Eje de Cambio Climático.....	51
Eje Gestión Integral de Riesgo por Desastres .....	54
Eje de Derechos de las Personas en Condición de Discapacidad .....	62
El Plan Estratégico Municipal (PEM).....	64
¿Qué es el PEM?.....	64
¿Por qué es importante el PEM para el desarrollo local? .....	65
¿Por qué es importante contar con un PEM actualizado?.....	65
Composición General de un PEM.....	66
Componentes del Capítulo III del PEM: La Estrategia.....	67
El PEM y los ODS.....	79
Metodologías y Procedimientos para la Actualización del PEM .....	80
Módulo 2: El Equipo de Gestión Local y el Equipo Técnico Municipal en la Actualización del PCDHL y el PEM.....	86
El Equipo de Gestión Local (EGL) y su Rol en la actualización del PCDHL.....	87
La definición del EGL .....	87
Integrantes del EGL.....	88
Funciones del EGL en la Actualización del PCDHL.....	88
Compromisos del EGL en la actualización del PCDHL .....	89
El Rol del EGL en la actualización del PCDHL.....	89



El EGL y la Participación Ciudadana.....	91
La Participación Ciudadana en la actualización del PCDHL.....	92
El Equipo Técnico Municipal y su Rol en la actualización del PEM .....	93
Integración del Equipo Técnico Municipal (ETM) que lidera la formulación del PEM .....	93
Funciones y Compromisos del Equipo Técnico Municipal para la formulación del PEM .....	94
Principales Actividades del ETM para la actualización de PEM.....	94
Módulo 3: La Actualización de los Planes: procedimientos, matrices y herramientas	
96	
La Planificación de Acciones en el EGL para guiar los diferentes pasos en la Actualización del PCDHL.....	98
La Hoja de Ruta para la Actualización del PCDHL .....	98
Identificación del EGL .....	106
Programación de Actividades para la Actualización del PCDHL.....	106
Otros Aspectos Generales para la Actualización del PCDHL.....	108
Estrategia de Recursos Disponibles .....	108
La Motivación de los actores: estrategias de comunicación y promoción de la participación ciudadana.....	111
Aspectos claves para comunicación y convocatoria.....	111
Modelo de comunicación .....	112
Plan de Comunicación .....	113
La Preparación, la Conducción y el Seguimiento de eventos para la Actualización de PCDHL.....	114
Sobre las Sesiones para Obtener Información.....	115
Las Sesiones Virtuales.....	116
Los Encuentros Presenciales .....	120
Partir de lo Construido para Actualizar el PCDHL .....	122



Contenidos y metodología para la introducción a la Gestión de Riesgos de Desastre y la identificación de líneas de acción en el cantón .....	125
Objetivos .....	125
Desarrollo del Evento (total 2 horas) .....	126
Documentación del PCDHL: Estrategia de Desarrollo Humano Local (Capítulo III) .....	129
¿Cómo incorporar la información obtenida de la participación ciudadana en el PCDHL?.....	129
Matriz de Vinculación .....	129
Matriz General del PCDHL y ODS .....	131
Matriz de Efectos e Impactos Esperados del PCDHL.....	133
Articulación en el CCCI .....	134
Seguimiento al PCDHL.....	139
Articulación del PCDHL con los Agendas de Distrito Ampliada.....	139
La Planificación de Acciones del ETM para guiar los diferentes pasos en la Actualización del PEM.....	143
Orientaciones para la Documentación del Proceso del PEM.....	144
Sensibilización al Personal Municipal.....	144
Alineación de las líneas de acción con competencia municipal del PCDHL al PEM .....	145
La Situación cantonal: del PCDHL al PEM.....	146
La Situación Municipal Actual .....	147
Prospectiva Municipal: Visión, Misión, Valores, Principios.....	149
La Estrategia para la Acción Municipal: Líneas de Acción, Objetivos y Políticas de la Municipalidad.....	149
El PEM su vinculación con ODS.....	150
Definición de Efectos e Impactos Esperados del PEM .....	158
Evaluación de los Resultados o Impactos del PEM .....	159
Resumen Operativo del PEM.....	160



La Proyección Presupuestaria.....	163
Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional .....	170
Plan de Mejora Institucional .....	172
Seguimiento Anual del PEM.....	174
Referencias.....	175
Anexos .....	179
Ejemplo de Agenda de coordinación interinstitucional para el cumplimiento del plan estratégico municipal.....	179



## Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz General de Áreas Estratégicas para la actualización del PCDHL incorporando ODS y elementos de gestión de riesgo .....	28
Tabla 2. Recomendaciones para Redactar objetivos estratégicos y específicos.	36
Tabla 3. Matriz de efectos e impactos esperados del PCDHL.....	39
Tabla 4. La Indagación Apreciativa .....	41
Tabla 5. Áreas Estratégicas consideradas del PEM y su vinculación con los ODS	71
Tabla 6. Matriz de efectos e impactos esperados del PEM.....	79
Tabla 7. Mapeo de Actores Sociales .....	92
Tabla 8. Hoja de Ruta para la Actualización del PCDHL .....	101
Tabla 9. Identificación del EGL.....	106
Tabla 10. Matriz básica para la Programación de Actividades .....	107
Tabla 11. Comisiones para la Actualización del PCDHL.....	109
Tabla 12. Canales de Comunicación .....	114
Tabla 13. Plan de Comunicación .....	114
Tabla 14. Preguntas Generadoras con Enfoque de Gestión de Riesgo por Área Estratégica.....	127
Tabla 15. Matriz de vinculación de Líneas de Acción y ODS .....	130
Tabla 16. Matriz de Vinculación de las Políticas, las Áreas Estratégicas, los Objetivos y las Líneas de Acción.....	131
Tabla 17. Matriz General: PCDHL y ODS .....	131
Tabla 18. Ejemplo de Matriz General: PCDHL y ODS.....	132
Tabla 19. Ejemplo de llenado de Matriz de efectos e impactos esperados del PCDHL.....	134
Tabla 20. MATRIZ DE PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN EL CCCI/CDCI.....	137
Tabla 21. Seguimiento anual del PCDHL por parte de las instituciones .....	139
Tabla 22. Agenda de desarrollo distrital del Distrito de (indicar) .....	141
Tabla 23. Agenda de desarrollo distrital del Distrito de (indicar) .....	145
Tabla 24. Inventario de Planes existentes en la Municipalidad de... ..	146
Tabla 25. Guía para desarrollar perfil municipal .....	147



Tabla 26. Formato general para el llenado de los instrumentos del diagnóstico y propuesta municipal .....	148
Tabla 27. Estrategia para el Desarrollo Municipal de Mediano Plazo por Área...	150
Tabla 28. Áreas Estratégicas consideradas del PEM y su vinculación con los ODS. ....	151
Tabla 29. Matriz General: PEM y ODS .....	158
Tabla 30. Matriz de efectos e impactos esperados del PEM.....	158
Tabla 31. Medición de Impactos Esperados del PEM .....	159
Tabla 32. Resumen operativo del PEM de la Municipalidad. ....	162
Tabla 33. Principales Indicadores de Gestión Presupuestaria (2020).....	163
Tabla 34. Ejemplo de Proyección de Ingresos .....	165
Tabla 35. Agenda de coordinación interinstitucional para el cumplimiento del PEM y el PCDHL .....	171
Tabla 36. Plan de mejora institucional para el PEM .....	173
Tabla 37. Seguimiento anual del PEM a nivel Municipal .....	174



## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Principios de la Agenda 2030.....	18
Ilustración 2. Elementos del PCDHL .....	20
Ilustración 3. Importancia del PCDHL actualizado .....	22
Ilustración 4. Valores del PCDHL .....	25
Ilustración 5. Principios del PCDHL .....	25
Ilustración 6. Marco lógico.....	38
Ilustración 7. Orden lógico para la actualización del PCDHL.....	39
Ilustración 8. Impactos del cambio climático .....	52
Ilustración 9. Riesgo .....	55
Ilustración 10. Pasos de la Gestión de Riesgos en la Planificación.....	57
Ilustración 11. Diagnóstico de amenazas.....	61
Ilustración 12. ¿Qué permite el PEM?.....	64
Ilustración 13. Importancia del PEM .....	65
Ilustración 14. Valores del PEM .....	68
Ilustración 15. Principios del PEM .....	68
Ilustración 16. Marco lógico para el PEM .....	78
Ilustración 17. Modelo Básico de Comunicación .....	113
Ilustración 18. Elementos fundamentales para guiar sesiones virtuales .....	117
Ilustración 19. CCCI y sus componentes.....	135
Ilustración 20. Indicador objetivamente verificable .....	160
Ilustración 21. Plan de Mejora Institucional.....	172



## Siglas y acrónimos

<b>ACNUR</b>	Agencia de la ONU para Refugiados
<b>ADI</b>	Asociación de desarrollo integral
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>CCCI</b>	Consejos Cantonales de Coordinación Institucional
<b>CDCI</b>	Consejos Distritales de Coordinación Institucional
<b>CGR</b>	Contraloría General de la República
<b>CM</b>	Concejo municipal
<b>CNE</b>	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
<b>CONAPDIS</b>	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
<b>DHL</b>	Desarrollo Humano Local
<b>EBAIS</b>	Equipos Básicos de Atención Integral en Salud
<b>EGL</b>	Equipo de Gestión Local
<b>ETM</b>	Equipo Técnico Municipal
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FOMUDE</b>	Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización
<b>GEI</b>	Gases de Efecto Invernadero
<b>GIR</b>	Gestión Integral de Riesgos
<b>GIZ</b>	Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
<b>IFAM</b>	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
<b>IFCMDL</b>	Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local
<b>IOV</b>	Indicador objetivamente verificable
<b>JICA</b>	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación y Política Económica
<b>MINAE</b>	Ministerio de Ambiente y Energía
<b>NDC</b>	Contribución Nacionalmente Determinada
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIM</b>	Organización Internacional para las Migraciones
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PAO</b>	Plan Anual Operativo
<b>PCDHL</b>	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local
<b>PEM</b>	Plan Estratégico Municipal
<b>PNACC</b>	Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



<b>POI</b>	Plan Operativo Institucional
<b>PONADIS</b>	Política Nacional de Discapacidad
<b>Pymes</b>	Pequeña y mediana empresa
<b>UNED</b>	Universidad Estatal a Distancia
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>UNFPA</b>	Fondo de las Naciones Unidas en Materia de Población
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Presentación

En cumplimiento del mandato legal que ostentamos como instituciones públicas, que busca el fortalecimiento del régimen municipal costarricense y, de los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas colaboradoras de los gobiernos locales a través de actividades sustantivas de capacitación y formación, se presenta la *Guía para Actualización de PCDHL y PEM*, que como su nombre lo dice, orienta la actualización de los instrumentos de planificación a mediano y largo plazo, es decir, de los Planes Estratégicos Municipales (PEM) y los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (PCDHL). Dicha Guía se ha elaborado bajo un esfuerzo interinstitucional entre el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).

Algunos de los hitos que enmarcan este proceso se sintetizan a continuación:

- a. En el 2008 se da la firma del Convenio de Financiación No. CRI/B/-310/99/0150: Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE) y el Acuerdo de Contribución FOMUDE-CONV-UN-001-2008, suscrito y firmado con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que permite financiar el *Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica*, con el cual se logra elaborar el PCDHL y PEM en 41 cantones del país durante el 2008 y el 2010.
- b. También en el 2008 se plantea el *Proyecto 00077731: Planes de Desarrollo Humano Local y Planes Estratégicos Municipales: herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica* del PNUD y el MIDEPLAN, con el cual se promueve la generación de herramientas metodológicas para facilitar la apropiación del proceso de planificación participativa del desarrollo humano local en los ámbitos cantonales. En el marco de este proyecto se logra capacitar y acompañar a 12 gobiernos locales en su proceso de formulación de instrumentos de planificación municipal.
- c. Durante el 2012, el MIDEPLAN en conjunto con la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) y con el apoyo del PNUD, se desarrolla el *Proyecto Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica*, mediante el cual se

provee asistencia técnica para fortalecer las capacidades de gestión local del riesgo de desastre y facilitar la coordinación interinstitucional de los gobiernos locales por medio de la inclusión de elementos de gestión del riesgo y la recuperación temprana en los PCDHL y los PEM de Hojancha, Santa Cruz, Nandayure y Nicoya.

- d. En el periodo comprendido entre el 2013 y 2018, el MIDEPLAN, mediante el uso de los recursos provenientes del Fondo de Preinversión, atiende las solicitudes de apoyo de 20 gobiernos locales para la elaboración del PCDHL y PEM. La elaboración de estos planes se lleva a cabo por medio de la labor de empresas consultoras contratadas como producto de los procesos de contratación administrativa publicados, y que tomaron como base metodológica, aquella elaborada en el marco del proyecto FOMUDE en los años 2008 y 2010.
- e. Adicionalmente, desde el 2008 diferentes instancias públicas como el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el MIDEPLAN, la CNE y el PNUD, llevaron a cabo importantes esfuerzos de articulación interinstitucional, con el fin de apoyar en la formulación o actualización del PCDHL y el PEM, colaborando por medio de asistencias técnicas, financiamiento, diseño de material de capacitación, diagramación e impresión de manuales, que facilitaron la gestión de los gobiernos locales en materia de planificación local. Estos esfuerzos buscaron la instalación de capacidades para la planificación para el desarrollo humano local desde los gobiernos locales, promoviendo la participación de la ciudadanía y otras organizaciones que se desempeñan como parte de cada cantón.

En esta ocasión, el IFAM y el MIDEPLAN instalan la *Mesa de Trabajo para la actualización del PCDHL y el PEM*, como parte de un nuevo esfuerzo interinstitucional para apoyar, por medio de las actividades sustantivas de capacitación, a todos los gobiernos locales que requieren elaborar sus planes de mediano y largo plazo.

De esta manera, esta Guía sirve como insumo para llevar a cabo la actualización de los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo, establecidos en los lineamientos de la Contraloría General de la República (CGR) L-1-2009-CO-DFOE. Para esta labor, se basa en el *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local (2015)*, material generado en el marco de los proyectos: *Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica (2008)*, *Planes de Desarrollo Humano Local* y *Planes Estratégicos Municipales: herramientas innovadoras*

*para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica (2012) y Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica (2013).*

Este manual coadyuva a los gobiernos locales a lograr saltos significativos en su gestión institucional, para mejorar la capacidad en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la consecución de resultados y cambios que la ciudadanía cantonal anhela, por eso es de un altísimo valor para mejorar los procesos de planificación a mediano y largo plazo, porque:

... ofrece una guía de trabajo para aquellos actores locales, públicos y privados, interesados en comprometerse con el desarrollo humano de los habitantes, desde una perspectiva de equidad, justicia y solidaridad, que garantice las libertades y las oportunidades para las personas, y que, además, potencie sus capacidades para la gestión eficiente y democrática de su patrimonio cultural, político y ambiental. (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015)

Es así como, desde la *Mesa de Trabajo para la actualización del PCDHL y el PEM* articulada entre el IFAM y el MIDEPLAN, se toma este manual como la principal fuente de referencia, para la elaboración del presente documento, recopilando conceptos, metodologías, herramientas y lecciones aprendidas, entre otros elementos. No obstante, se diferencia de la metodología que se ha aplicado a lo largo de los últimos 10 años, por dos motivos:

1. Se le incorporan elementos pedagógicos y metodológicos que facilitan la formulación de dichos planes a través de plataformas virtuales, atendiendo principalmente, la situación desatada a nivel global por la pandemia de la COVID-19, así como por la necesidad de los gobiernos locales de actualizar sus planes de desarrollo humano, que, como se indica, son un requisito fundamental para la CGR, institución que vela por que estos instrumentos sean elaborados con participación ciudadana.
2. Se adicionan nuevos ejes estratégicos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, como, por ejemplo: la Gestión de Riesgo de Desastres, el género, entre otros.

Esto resume el valor agregado de este esfuerzo desarrollado por el MIDEPLAN y el IFAM, con lo cual se pretende aportar a la gestión municipal y al desarrollo cantonal.

## Introducción

Esta Guía ha sido elaborada con el objetivo de promover la participación de los diferentes actores sociales (ciudadanía, instituciones, organizaciones públicas y privadas, sectores productivos, entre otros) en los procesos de planificación de mediano y largo plazo que realizan los gobiernos locales en aras de impulsar el desarrollo humano sostenible en la localidad.

Es importante mencionar que, para la elaboración de esta Guía y el desarrollo de las actividades de capacitación, se incluyeron las lecciones aprendidas y experiencias de los diferentes actores participantes del proceso desarrollado durante el periodo 2008-2019: personas investigadoras y colaboradoras, equipos de gestión local, instituciones, organizaciones locales y ciudadanía.

Entonces, esta Guía se convierte en la base sobre la cual se plantean las actividades sustantivas de capacitación cuyo enfoque busca la instalación de competencias y habilidades en los EGL, así como en las diferentes instancias municipales, para que el proceso sea inclusivo, participativo y cumpla con su espíritu: **la planificación para el desarrollo humano de la localidad.**

### Objetivo General

Promover el fortalecimiento y creación de capacidades, habilidades, aptitudes, conocimientos y competencias básicas que faciliten la correcta actualización de los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y los Planes Estratégicos Municipales (PEM) por parte de los gobiernos locales.

### Objetivos Específicos

1. Detallar los principales elementos conceptuales, metodológicos y pedagógicos que intervienen en los procesos de planificación de mediano y largo plazo para la actualización del PCDHL y el PEM.

2. Capacitar a los gobiernos locales para que se garantice la participación ciudadana en la correcta actualización del PCDHL y el PEM, mediante actividades sustantivas de capacitación que permitan la consecución de los objetivos de la planificación para el desarrollo humano local.

3. Dotar a los gobiernos locales y los equipos de gestión local de herramientas y habilidades que les permitan el correcto abordaje de los procedimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de actualización del PCDHL y el PEM.

## **Sobre el Taller para la Actualización del PCDHL y PEM: Alcances**

Procurando la consecución de los objetivos de fortalecimiento del régimen municipal y con miras a desarrollar y asegurar la instalación de habilidades, capacidades y competencias, tanto a nivel de gobiernos locales como de las personas funcionarias para la actualización de los planes para el desarrollo humano, esta Guía se acompaña de una propuesta de taller que se llama: *Taller para la Actualización del PCDHL y el PEM*.

El *Taller para la Actualización del PCDHL y el PEM*, al basarse en esta Guía, promueve la implementación de las herramientas contenidas en una caja de herramientas, que ha sido elaborada para complementar este proceso. Asimismo, se presentan una serie de estrategias a los gobiernos locales para la implementación de tecnologías, para la virtualización de los diferentes procedimientos que se deben seguir para cumplir con el proceso de actualización de estos planes.

## **Consideraciones Operativas sobre esta Guía**

### *¿Qué es la Guía para la Actualización del PCDHL y el PEM?*

Es un instrumento práctico y una guía de orientación teórica de planificación para la actualización de los planes de mediano y largo plazo en la gestión municipal y en el desarrollo humano cantonal. Esta Guía se complementa con la caja de herramientas desarrollada con el mismo objetivo y es la base sobre la cual se fundamenta el Taller para la Actualización del PCDHL y el PEM.

Se incorporan conceptos, lineamientos y herramientas que facilitan la gestión de las personas funcionarias municipales para dirigir sus propios procesos de planificación local,

según las metodologías Aprender Haciendo e Indagación Apreciativa desarrollada en el marco del proyecto FOMUDE (2008-2010), en tanto, la Indagación Apreciativa se convierte en un pilar fundamental para todo proceso de planificación, porque coloca en el centro de las acciones al desarrollo humano, siempre a través de la participación ciudadana. En esta ocasión, se procura adaptar esta metodología a la necesidad de desarrollar la construcción del cantón soñado desde las plataformas virtuales disponibles en los gobiernos locales.

### *¿Por qué se ha Elaborado esta Guía?*

A raíz de la necesidad de los gobiernos locales de actualizar el PCDHL y el PEM, se ha diseñado la presente Guía, con el fin de fortalecer habilidades y capacidades y generar herramientas para que sean las personas funcionarias de las municipales quienes lideren los procesos de actualización de sus planes de mediano y largo plazo, garantizando la participación ciudadana.

### *¿Quién puede Utilizar esta Guía?*

Esta Guía se ha preparado como insumo para personas planificadoras municipales, personas encargadas de presupuesto, personal técnico y personas encargadas de la toma de decisiones de los gobiernos locales que deben llevar a cabo y apoyar los procesos de planificación municipal.

También es una herramienta útil y de conocimiento como base de trabajo para las instituciones públicas y para el público en general, pues recopila conocimientos y experiencias producidos por las municipalidades, las organizaciones, las instituciones y los investigadores en la última década.

### *¿Para qué Sirve esta Guía?*

Sirve como una primera aproximación conceptual y práctica a los temas vinculados con el PCDHL y el PEM, desde la perspectiva del desarrollo humano local, objetivos de desarrollo sostenible con enfoque de gestión de riesgo y derechos humanos.

Es importante tener en cuenta, que existen acciones y estrategias que se presentan a nivel regional y local, y por tanto la Guía no es un “recetario” que se pueda aplicar exactamente

igual en todos los casos, por el contrario, es un instrumento que brinda recomendaciones metodológicas y líneas de trabajo generales para ser adaptados a cada caso particular.

En consecuencia, esta Guía puede ayudar a los municipios, hacia la construcción de ciudades resilientes e incluyentes y enriquecer experiencias de planificación a nivel local. Es una herramienta que, con el compromiso y la corresponsabilidad del equipo de gestión local y la ciudadanía, permite desarrollar los procesos de actualización del PCDHL y el PEM.

## La Estructura de la Guía para la Actualización del PCDHL y el PEM

Con base en la documentación existente y la experiencia de las personas involucradas en la creación de esta Guía, se han desarrollado tres módulos, además se incluyen algunos anexos y las referencias bibliográficas utilizadas. Bajo esta misma base se fundamenta la actividad de capacitación que funciona como complemento para alcanzar los objetivos de actualización del PCDHL y el PEM.

A continuación, se hace una explicación detallada de los contenidos que se abordan en cada uno de los módulos que componen esta Guía:

- **Módulo 1:** tiene como objetivo presentar la conceptualización y detalle del proceso y la metodología para la actualización del PCDHL y el PEM. Esto facilita la implementación y el reconocimiento del método de aprender-haciendo, donde, a partir del concepto base desarrollado la persona participante o equipo que facilita, podrá aplicar a la realidad del cantón y el gobierno local en la actualización de los planes.
- **Módulo 2:** reconocidos los conceptos y factores propios de cada cantón, este segundo módulo detalla y describe los roles, competencias, responsabilidades y vinculación en el proceso de actualización de las y los actores sociales involucrados en los planes.
- **Módulo 3:** este módulo describe la ejecución e implementación de las actividades relacionadas con el proceso de actualización del PCDHL y el PEM.

## Módulo 1: Introducción a los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local y los Planes Estratégicos Municipales

### Contenidos del Módulo 1

1. Los Pilares de la Planificación para el Desarrollo Humano: Conceptos y Normativa.
2. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y Planificación para el Desarrollo Humano.
3. Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local:
  - a. ¿Qué es el PCDHL?
  - b. ¿Por qué es importante el PCDHL para el Desarrollo Local?
  - c. ¿Por qué es importante contar con un PCDHL actualizado?
  - d. Composición General de un PCDHL.
  - e. Componentes del Capítulo III del PCDHL: La Estrategia.
  - f. Los PCDHL y los ODS.
  - g. Metodologías y Procedimientos para la actualización PCDHL.
  - h. Ejes Transversales.
4. Plan Estratégico Municipal:
  - a. ¿Qué es el PEM?
  - b. ¿Por qué es importante el PEM para el Desarrollo Local?
  - c. ¿Por qué es importante contar con un PEM actualizado?
  - d. Composición general de un PEM.
  - e. Componentes del Capítulo III del PEM: La Estrategia.
  - f. Los PEM y los ODS.
  - g. Metodologías y Procedimientos para la actualización PCDHL.

En este primer módulo, se explica el valor que tienen en los procesos de planificación para el desarrollo humano en cumplimiento con la legislación nacional. Además, se detallan los contenidos del PCDHL y el PEM, su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, los ejes transversales y la priorización de actividades para la actualización de los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo.

En este módulo se pretende responder a las siguientes interrogantes de la Guía:

**¿Qué?** Nos explica qué es el PCDHL y el PEM. Se detalla la metodología utilizada para su elaboración y la actualización de los instrumentos.

**¿Para qué son?** Se explica el valor que tienen en los procesos de planificación para el desarrollo humano y el cumplimiento de la legislación. Además, de la importancia y valor en la gestión municipal.

**¿Cómo funcionan?** Se explica la funcionalidad en la gestión municipal. Se analizan los componentes de colaboración ciudadana, los ejes estratégicos, los planes de acción y la priorización de actividades para comprender de mejor manera la función del PCDHL y el PEM en relación con otros instrumentos, competencias y responsabilidades del gobierno local.

## **Los Pilares de la Planificación para el Desarrollo Humano: Conceptos, Normativa y Metodologías para la Actualización del PCDHL.**

Hablar hoy de participación en los procesos de planificación, es plantear nuevas condiciones de interacción entre las y los actores sociales, implica nuevos mecanismos, así como la apropiación de herramientas tecnológicas que unos años atrás no pensamos eran necesarias, pero que en la actualidad nos permiten generar una democracia real y participativa en la búsqueda de soluciones a los problemas y al fomento de un desarrollo sostenible para los habitantes de la localidad.

Los gobiernos locales ostentan un rol protagónico en el desarrollo de sus territorios, fomentando nuevos modelos de planificación con participación de su ciudadanía, lo que ha permitido conocer de cerca las necesidades, aspiraciones y sueños de la población, así como las estrategias propicias para su respectiva puesta en práctica.

Según se define en el *“Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local, los PCDHL”* son:

(una) propuesta ciudadana participativa, que parte de cómo sueñan sus habitantes el cantón dentro de diez años y que se acompaña de sus iniciativas o propuestas de acción para conseguirlo. Todo ello animado por los principios del desarrollo humano y un sentido de realidad que lo haga un esfuerzo de cambio alcanzable. (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015)

Con la propuesta metodológica para la formulación de planes a corto, mediano y largo plazo se ha logrado plasmar en los proyectos las propuestas ciudadanas, no solo a nivel municipal, sino también a nivel de otras instituciones, organizaciones y empresas privadas con incidencia local o regional. Por tal razón, el PCDHL y el PEM, son dos instrumentos fundamentales para el desarrollo humano local y la gestión municipal.

Para el desarrollo de habilidades y fortalecimiento de las competencias que se pretenden alcanzar con esta Guía, es necesario reconocer los principales conceptos y elementos que intervienen en los procesos de planificación para el desarrollo humano local.

Como se explicó previamente, este primer módulo pretende que las personas logren tener una claridad de la metodología, con el objetivo de facilitar la actualización de sus planes, mediante la aplicación activa de los conocimientos y las experiencias propias, así como del contexto en el cual se desenvuelven.

### *Conceptos Orientadores sobre la Metodología*

A continuación, se repasan algunos conceptos orientadores del proceso de actualización del PCDHL:

- **Desarrollo Humano Local – DHL:** comprende la creación de un entorno en el que las personas tienen oportunidades reales para desarrollar al máximo su potencial, expandir el goce de sus derechos y libertades y convivir sanamente, para llevar adelante una vida productiva, creativa y digna, con los

recursos materiales para satisfacer sus necesidades básicas. (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).

- **Planificación de Desarrollo Humano Local – PDHL:** se da mediante aquellos procesos de planificación que propician espacios participativos y colaborativos, en los cuales converge una diversidad de actores locales, quienes conjuntamente construyen una imagen futura de lo que quisieran sea su localidad, siempre desde la perspectiva del desarrollo humano, la cual se plantea y se imagina en un plazo determinado -por ejemplo, diez años-. A partir de esos resultados, tomando en cuenta el estado actual de la sociedad local, el talento humano con que cuentan, las riquezas culturales y ambientales, la organización de la sociedad, el tejido productivo y los recursos institucionales, proponen una ruta viable para conseguir el cambio y el cantón deseado. El gobierno local tiene una responsabilidad central en la promoción de estas aspiraciones (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local – PCDHL:** es una propuesta ciudadana participativa, que parte de cómo sueñan sus habitantes el cantón dentro de diez años y que se acompaña de sus iniciativas o propuestas de acción para conseguirlo. Todo ello animado por los principios del Desarrollo Humano y un sentido de realidad que lo haga un esfuerzo de cambio alcanzable (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Plan Estratégico Municipal (PEM):** es un instrumento de planificación propio del gobierno local, que tiene un alcance de cinco años y ayuda a establecer las políticas y prioridades para el desarrollo cantonal e institucional del futuro inmediato. El PEM es la base para la formulación de los Planes Anuales Operativos (PAO) y el proceso presupuestario anual. Se alinea, en aquello que sea responsabilidad y competencia del gobierno local con el PCDHL propuesto por la ciudadanía local (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Agendas o Encuentros Distritales:** son los espacios donde se fomenta la participación de la ciudadanía de un distrito, para la toma de decisiones, a través de propuestas o lineamientos que son sistematizadas en el PCDHL, con el fin de ser socializadas a las instituciones, organizaciones y ciudadanía en general, para fomentar la corresponsabilidad y procurar la mejora de la calidad de vida de sus habitantes en el corto, mediano y largo plazo (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).

- **Pacto Local para el Desarrollo Humano:** espacio de socialización de los resultados obtenidos en el proceso de elaboración del PCDHL, con el fin de llegar a acuerdos y siempre en el marco del respeto hacia todas las partes involucradas (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **El Equipo de Gestión Local (EGL):** es un conjunto de personas, habitantes del cantón, que deciden voluntariamente agruparse para animar y conducir el proceso de formulación y de actualización del PCDHL. Lo integran personas ciudadanas que provienen de diferentes sectores, organizaciones, comunidades y grupos locales. Es integrado también por el personal municipal designado por la Alcaldía (al menos 2 personas). Conforme avanza el proceso, pueden integrarse más personas a esta fuerza de trabajo (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Encuentro Cantonal para la Planificación del Desarrollo Humano Local:** a partir de una convocatoria amplia e inclusiva, las autoridades municipales, convocan a una primera reunión cantonal. El objetivo que busca alcanzarse con este encuentro es informar y presentar ante los asistentes la propuesta para formular el PCDHL y a su vez, integrar el EGL (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Encuentro Cantonal de Validación del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local:** es una actividad cívica relevante, donde se invita a todas las personas que han venido participando en el proceso actualización del PCDHL para presentar los productos que se lograron en forma participativa. Es importante que además de ellos y ellas estén presentes las autoridades locales y representantes de instituciones públicas, grupos cantonales organizados y empresas privadas comprometidas con el desarrollo humano del cantón (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Ciudadanía y organizaciones locales:** la participación como integrantes del EGL -que se aborda adelante- así como en los encuentros cantonales y distritales que se convocan para actualizar el PCDHL, es una oportunidad para desarrollar una experiencia práctica con respecto a la organización del evento, la convocatoria y la presentación de propuestas, en un ambiente de diálogo y concertación. Esto deja una vivencia y un aprendizaje de ejercicio de la ciudadanía de manera activa, que puede replicarse en otros espacios y procesos de la vida local (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).

- **Municipio:** el municipio está constituido por el conjunto de personas vecinas y residentes de un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del Gobierno municipal. Código Municipal, 2020, Artículo 1). (octubre, 2020).
- **Concejo Municipal:** el gobierno municipal está compuesto por un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por personas regidoras que determine la ley, además, por una alcaldesa o alcalde y su respectiva persona suplente, todas y todos de elección popular. Código Municipal artículo 12°. Ley N.º 7794 actualizado (octubre, 2020).
- **Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) y los Consejos Distritales de Coordinación Institucional (CDCI):** son la instancia de coordinación técnica y política interinstitucional que se establece en cada uno de los cantones y Concejos Municipales de Distrito. Se crearon mediante la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades (Ley 8801), con el propósito de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de la política pública con incidencia local. Estos Consejos son presididos por la Alcaldía de cada municipalidad.  
De acuerdo con el Reglamento a la Ley 8801, el MIDEPLAN debe velar por el funcionamiento de estos Consejos, para lo cual promueve y asesora el proceso de elaboración de los planes anuales de coordinación con base en las propuestas de las personas integrantes del Consejo, las cuales se orientan para satisfacer las necesidades reales de cada cantón o distrito o en función de conciliar los programas y presupuestos de los entes públicos con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en la acción pública.

El listado anterior hace referencia a conceptos, responsables, equipos, roles y procedimientos que son pilares para el desarrollo de la actualización del PCDHL y el PEM. Para mayor referencia se recomienda revisar el *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local (2015)*.

### *Normativa en materia de Planificación Local*

En el Código Municipal y en otras normativas nacionales se hace referencia a la responsabilidad del gobierno local en materia de planificación para procurar el desarrollo de su municipio. A continuación, se integra una revisión de la normativa en cita, con el objetivo de que se convierta en una herramienta para que los EGL puedan sustentar las actividades relativas al proceso de actualización de los PCDHL.

Respecto al Código Municipal, este establece una serie de responsabilidades y competencias de las autoridades municipales y de los gobiernos locales para el correcto ejercicio de la planificación y el desarrollo en cada uno de los cantones. Dicho documento indica que “el gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales estarán a cargo del Gobierno municipal” (Código Municipal, 2020, Artículo 3).

Según se establece en el artículo 4, la municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se destacan los incisos:

- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i) Promover políticas públicas para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

(Código Municipal, 2020)

Además, el mismo cuerpo legal cita que las municipalidades fomentaran la participación, consciente y democrática del pueblo en las decisiones del Gobierno local (2020, Artículo 5). Entonces, como pilar de la planificación para el desarrollo humano, debe garantizarse la participación de la ciudadanía en los procesos de actualización del PCDHL.

En el Código Municipal, específicamente en el artículo 13 se expresa que son atribuciones relacionadas directamente con los procesos de planificación para el desarrollo humano y la participación ciudadana los siguientes:

- a) Fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio conforme al programa de gobierno inscrito por la alcaldía municipal para el periodo por el cual fue elegido y mediante la participación de los vecinos.
- l) Aprobar el plan de desarrollo municipal y el plan anual operativo que elabore la persona titular de la alcaldía, con base en su programa de gobierno e incorporando en él la diversidad de necesidades e intereses de la población para promover la igualdad y la equidad de género. (2020)

Estos planes constituyen la base del proceso presupuestario de las municipalidades, tanto por lo expresado en el Código Municipal, como por los lineamientos emanados desde la Contraloría General de la República que se abordan más adelante.

La persona titular de la Alcaldía de la municipalidad o del Concejo Municipal de Distrito se obliga a:

antes de entrar en posesión de su cargo, presentar, al Concejo Municipal, un programa de gobierno basado en un diagnóstico de la realidad del cantón. Este debe incorporar la perspectiva de género, el enfoque de derechos humanos y el principio de no discriminación por motivos de sexo o por cualquier otra condición (...) (Código Municipal, 2020, Artículo 17)

Esta persona además debe de “presentar los proyectos de presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad, en forma coherente con el Plan de Desarrollo Municipal, ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación” (Código Municipal, 2020, Artículo 17) Además, debe:

fiscalizar y garantizar que la municipalidad cumpla con una política de igualdad y equidad entre los géneros acorde con la legislación existente adoptada por

el Estado, mediante el impulso de políticas, planes y acciones a favor de la equidad e igualdad entre los géneros. (Código Municipal, 2020, Artículo 17)

Según el mismo artículo 17 en cita, le corresponde a la máxima autoridad municipal: “impulsar una estrategia municipal para la gestión del desarrollo que promueva la igualdad y equidad de género tanto en el quehacer municipal como en el ámbito local, con la previsión de los recursos necesarios” (Código Municipal, 2020).

Por parte de los concejos de distrito, es su responsabilidad: “fomentar la participación activa, consciente y democrática de la ciudadanía en las decisiones de sus distritos” (Código Municipal, 2020, Artículo 57).

Desde el Código Municipal, como se muestra, se cimientan las bases para la correcta gestión de los planes de mediano y largo plazo desde el enfoque del desarrollo humano local. Así, los pilares de participación ciudadana, inclusión, incorporación de derechos humanos, entre otros, se fundamentan a partir de la responsabilidad y las competencias que tienen las diferentes autoridades de la localidad.

A continuación, se revisa la Ley de Transferencia de Competencias, la cual también hace señalamientos expresos en esa materia, como también ocurre con los lineamientos contenidos en el documento L-1-2009-CO-DFOE de la CGR, en materia de planificación local, siendo este, un documento que precisa elementos que permiten operacionalizar las orientaciones generales de los PCDHL.

La Ley de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades posee precisiones explícitas sobre la participación ciudadana, la fiscalización social y la formulación de presupuestos participativos.

Con respecto a los Lineamientos sobre la Planificación del Desarrollo Local de la Contraloría General de la República (L-1-2009-CO-DFOE), se incluyen varias disposiciones aplicables a la presentación y contenido de los planes operativos anuales municipales, complementadas con un resumen de conceptos que aporta elementos para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, la valoración de propuestas sobre objetivos y metas y su establecimiento efectivo, el desarrollo de instrumentos de medición de resultados y la correspondiente evaluación de desempeño. Las disposiciones emanadas de estos lineamientos coadyuvan en los procesos de elaboración y

actualización de los instrumentos de planificación, dado que exigen la realización de acciones específicas para coordinar, vincular, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas de cada municipalidad.

## **Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 y Planificación para el Desarrollo Humano: vinculando los Planes con la Agenda 2030**

### *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030?*

En el 2015, 193 países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptaron unánimemente la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que constituye un acuerdo global dirigido a poner fin a la pobreza, mejorar las condiciones de vida de las personas y proteger al planeta. La Agenda está integrada por 17 objetivos, 169 metas y 232 indicadores que constituyen una orientación para el diseño e implementación de políticas y planes a nivel nacional y subnacional en todos los países. El éxito de la implementación de la Agenda reside, en buena medida, en la participación activa de los gobiernos locales y las comunidades, de manera que los ODS se conviertan en realidad en los espacios más próximos para las personas.

En este sentido, la Agenda 2030 recoge una tradición normativa y de acuerdos globales que parte de la Declaración Universal de Derechos Humanos y, desde ese punto de vista, contribuye a promover la protección de la dignidad humana, la generación de oportunidades de desarrollo para las personas, la construcción de la convivencia pacífica y la protección del medio ambiente, con perspectiva de desarrollo sostenible. Además, supone un enfoque prioritario en las personas en situación de mayor vulnerabilidad, por lo cual sustenta el avance en el principio de “No dejar a nadie atrás”, que conjunto al de universalidad e integralidad, que define a la Agenda 2030.

La Agenda se implementa de manera compatible con los derechos y obligaciones de los Estados en el marco del Derecho Internacional y en respeto de las normativas nacionales para un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. La Agenda 2030 también reconoce la importancia de las dimensiones regionales y subregionales, la integración económica regional y la interconectividad, que facilitan la traducción efectiva de las políticas de desarrollo sostenible en medidas concretas a nivel nacional. (Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica, N° 40203-PLAN-RE-MINAE, 2017).

De aquí al 2030 los 17 ODS deben propiciar acciones en cinco esferas de importancia central para la humanidad, teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país, respetando sus políticas, las prioridades nacionales

Los 17 ODS propiciarán acciones en cinco esferas:

**Ilustración 1. Principios de la Agenda 2030**



**Fuente:** (Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica, N° 40203-PLAN-RE-MINAE, 2017)

Por su parte, las 169 metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, sin embargo, cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país. Cada gobierno decidirá la forma en que incorporará esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales. (II Informe nacional voluntario, Objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica 2020, MIDEPLAN 2020)

En esta línea, mediante Decreto Ejecutivo N.º 40203-PLAN-RE-MINAE se 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 ODS y la Agenda 2030 en Costa Rica. Para ello, se consolidó el compromiso nacional con la Agenda 2030, en 2015 se firmó el “Pacto nacional por el avance de los ODS en el marco de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en Costa Rica” del que hacen parte los tres poderes de la República, gobiernos locales, sector

privado, la academia, sindicatos y entidades de la sociedad civil. De esta forma, se configura una alianza de largo plazo entre distintas partes actoras de la sociedad costarricense de manera que se contribuya desde diferentes frentes a alcanzar estos objetivos.

El liderazgo de las autoridades y personas funcionarias municipales serán quienes definan el rumbo e implementación de la Agenda 2030 y los ODS en los gobiernos locales. Es importante reconocer que los gobiernos locales realizan acciones en esta línea, sin embargo, sino se vinculan en función del cumplimiento de la Agenda 2030, esto limita la posibilidad de dar seguimiento, monitorear, evaluar y reportar avances.

Los PCDHL y PEM, son instrumentos que permiten vincular las aspiraciones de la ciudadanía con la implementación de los ODS, esto gracias a que con la incorporación del enfoque de derechos humanos se definen las áreas estratégicas y ejes transversales que se alinean con la agenda 2030 y los ODS.

Con la actualización de los planes y la introducción de los ODS en los instrumentos, se “lleva de la mano” a la ciudadanía a definir líneas de acción y sus aspiraciones atendiendo los ODS para el desarrollo de la planificación de mediano y largo plazo. Es fundamental recordar la esencia de la metodología para la actualización de los planes para el desarrollo humano, procurando la participación de la mayoría de los habitantes del cantón, y personas funcionarias de las diferentes unidades de los gobiernos locales, que operativizan las acciones concretas para contribuir con el cumplimiento de los ODS, los cuales son correspondientes con las aspiraciones ciudadanas.

Ahora bien, mediante la elaboración y actualización de los PCDHL se promueven una serie de enfoques y elementos que permiten contribuir con los ODS y La Agenda 2030 desde la ejecución de las acciones a nivel local. Estos elementos del PCDHL son:

## Ilustración 2. Elementos del PCDHL



**Fuente:** Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Gracias a la existencia y actualización de estos planes, cada gobierno local decide la forma y los mecanismos para empatar las aspiraciones ciudadanas con la Agenda 2030 en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales, regionales, territoriales, y locales. En las siguientes secciones de esta Guía se presentan instrumentos que permiten alinear la planificación de largo y mediano plazo con los 17 ODS y la aplicación a nivel municipal.

## Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local

En este apartado se describe la importancia del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, así como sus componentes, ejes transversales, la metodología y los procedimientos para la actualización.

### ¿Qué es el PCDHL?

El PCDHL es el instrumento de planificación estratégica municipal que funciona para delinear los objetivos, las metas y los resultados esperados de largo plazo. Se diferencia de otros instrumentos de planificación municipal pues parte del enfoque de la planificación para el desarrollo humano, cuyo principal objetivo es incluir en los procesos de planificación a las personas que se verán afectadas en distintos ámbitos de su vida cotidiana por la implementación de acciones en cumplimiento de dichos planes. En el caso específico de la planificación desde los gobiernos locales, se trata de la inclusión de instituciones públicas, organizaciones privadas, sectores productivos y económicos, así

como de las personas ciudadanas que se desempeñan y habitan en su día a día en el cantón.

Es importante tener siempre presente el valor que tiene cada uno de los planes de largo plazo en la correcta gestión municipal. Los PCDHL que fueron elaborados por los gobiernos locales gracias al esfuerzo de instituciones como el MIDEPLAN, el PNUD y la UNED, mediante la ejecución de diversos proyectos, cuentan con una estructura base que se presenta más adelante para facilitar el reconocimiento de los aspectos que deben ser actualizados.

### *¿Por qué es importante el PCDHL para el Desarrollo Local?*

Como ya se ha mencionado, el PCDHL es un instrumento de planificación con un horizonte temporal a largo plazo, lo que permite cumplir con el articulado del Código Municipal en el ejercicio de la autonomía municipal de fijar sus estrategias y acciones, de ejecutar, dar seguimiento y evaluación a sus responsabilidades y con ello promover el desarrollo de la participación ciudadana y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. A su vez, permite cumplir con los Lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República L-1-2009-CO-DFOE en materia de planificación para el desarrollo humano local.

También aporta orientaciones de trabajo a las iniciativas e instancias de coordinación interinstitucional entre las que destacan los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI) y las Federaciones Municipales, así como cualquier otra instancia de coordinación regional y nacional.

### *¿Por qué es Importante contar un PCDHL actualizado?*

### Ilustración 3. Importancia del PCDHL actualizado

Es una propuesta ciudadana de planificación participativa, integral y de largo plazo (10 años) animada por los principios del Desarrollo Humano en concordancia con los principios de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El PCDHL organiza las aspiraciones y estrategias de la ciudadanía, necesarias para alcanzar el cantón deseado.

El PCDHL recoge la ruta de acción de la ciudadanía y sus autoridades locales.

Contribuye a que, las decisiones y acciones de naturaleza nacional, regional y local tengan mayor coherencia entre sí, en la medida que se complementa y coordina con los diferentes actores sociales que operan en los diversos niveles de decisión y acción territorial.

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### Composición General de un PCDHL

La estrategia de Desarrollo Humano Cantonal es producto de un análisis y ordenamiento sistemático que incluye la actualización del PCDHL, como instrumento para la planificación para el desarrollo humano, incluye una estructura específica compuesta por tres grandes componentes o capítulos que están relacionados con: la introducción, las particularidades del cantón, y las estrategias para el desarrollo humano local. Estos se integran para conformar un documento que permite no sólo identificar los objetivos y delinear las acciones y posibles proyectos, sino también la oportunidad para que las instituciones públicas con incidencia local, las organizaciones, empresas y ciudadanía en general expresen sus anhelos, deseos, expectativas y necesidades para promover el desarrollo del cantón.

A continuación, se explican de manera general estos componentes, los cuales se detallan en el *Manual de Planificación para el Desarrollo Humano Local* (2015):

- **Primer capítulo Introducción:** en este se incluyen los antecedentes de planificación cantonal, la sección de presentación del documento, presentación del EGL, la naturaleza y el alcance del actual Plan y la descripción de la cantidad de actividades ejecutadas y el total de personas que participaron para elaborar el PCDHL.

- **Segundo capítulo Particularidades del Cantón:** que refiere las particularidades del cantón, se incluyen en este capítulo los orígenes, evolución, contexto y la vinculación de este con la Región de Planificación, una identificación y detalle de las principales actividades económicas y productivas del cantón, características medio ambientales y geológicas, el detalle de los niveles de desarrollo social de la población del cantón, los datos generales sobre el estado de la red vial nacional y cantonal, aspectos relacionados con la organización territorial, la seguridad y la identificación de los riesgos sociales, así como un apartado donde se presenta información e indicadores propios de la gestión y del desempeño del gobierno local. Como parte de la actualización del PCDHL, en este capítulo también debe incorporarse un resumen del Plan de Desarrollo 2030 con las dimensiones, objetivos y metas y la descripción de la Agenda 2030, que incorpora los ODS y su vinculación con el PCDHL.
- **Tercer capítulo Estrategia:** que presenta la estrategia para el desarrollo humano local del cantón, por tanto, incorpora la revisión, actualización o mejora de la visión, misión, principios y valores. El capítulo incluye además el desarrollo de las propuestas y la elaboración de las políticas cantonales, el planteamiento de la estrategia para el desarrollo humano cantonal, el cual se compone de los objetivos estratégicos, y objetivos específicos de cada área estratégica, los factores claves que garantizan el alcance del éxito y las orientaciones generales para la ejecución de la estrategia. Como parte de los procesos para la actualización de los planes, se recomienda la incorporación de una matriz de resultados, efectos e impactos esperados por cada área estratégica y su vinculación con los ODS.

### *Componentes del Capítulo III del PCDHL: La Estrategia*

Como se indicó, son tres los principales capítulos que componen cada PCDHL. Estas secciones, permiten partir del contexto para posteriormente elaborar una estrategia a largo plazo del cantón (10 años), y cuya implementación tiene el propósito de lograr el desarrollo la cual se desea lograr en un periodo de 10 años. Esta estrategia, elaborada mediante los apartados del capítulo III, se debe construir y validar con la participación, la responsabilidad y el compromiso del municipio y de las personas que se verán, de una u otra manera, afectadas por los resultados emanados de este plan. . En esta línea, para la elaboración de dicho capítulo, el EGL requiere realizar la mayor cantidad de sesiones y encuentros participativos con la ciudadanía en general.

Ahora bien, en el proceso de actualización de los planes, es fundamental el previo reconocimiento de los apartados elaborados en procesos precedentes de planificación municipal, y someter dichos aspectos al análisis, revisión y mejora por parte de las y los actores participantes. A continuación, se explican cada uno de estos componentes:

- **Visión:** esta sirve de inspiración para soñar en el cantón que se desea, señala el rumbo hacia donde se dirigen las acciones, da dirección de cómo se desea tener en el futuro el cantón (proyección del cantón a 10 años), responde a la siguiente interrogante: ¿Cómo va a ser el cantón en 10 años?
- **Misión:** la misión es la declaración de los propósitos que distinguen a un cantón de los otros. Es lo que describe la identidad, las fortalezas, logros del cantón. Es la razón de ser del cantón, responde a las preguntas: ¿Por qué nos distinguimos como cantón? y ¿qué queremos que nos distinga como cantón?

En el caso de este proceso de actualización, es necesario someter a análisis, revisión y posibles mejoras las declaraciones previamente planteadas de la visión y la misión, y reconocer si, aún responden a la realidad actual del cantón y la que se proyecta en el futuro, para esto se considera el contexto presente, los aportes y demandas de la ciudadanía, así como los factores externos.

- **Valores:** son cualidades, características deseables o esperables en el comportamiento individual y social de las personas, son culturalmente construidos y transmitidos. Algunos ejemplos de valores a considerar pueden ser:



Ilustración 4. Valores del PCDHL



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

- **Principios:** son actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción práctica que permiten que se concreten y son determinados por los valores. Algunos ejemplos de a considerar pueden ser:

Ilustración 5. Principios del PCDHL



Fuente: Elaboración propia con datos del Manual para la Planificación del desarrollo Local (2015).

De la misma forma como se plantea para la misión y la visión, es fundamental exponer a la ciudadanía participante, los valores y los principios que componen el PCDHL anterior, con el fin de reconocer si se estima necesario incluir o cambiar dichos elementos en la actualización del PCDHL.

La visión, la misión, los valores y los principios son el marco de trabajo que define la estrategia a seguir para alcanzar los planes de mediano y largo plazo. Estos configuran el punto de partida desde el cual se construyen los objetivos como elementos que guiarán el proceso de la planificación a futuro.

- **Áreas estratégicas del PCDHL:** en el *Manual de Planificación del Desarrollo Humano Local (2015)* se recomienda una estructura para la elaboración del PCDHL, la cual fue implementada en los posteriores esfuerzos de los gobiernos locales para la elaboración de los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015), no obstante, estas recomendaciones no impiden la incorporación de otros aspectos que, por la

naturaleza cantonal o por su contexto, resulte relevante incluir, por lo que existen áreas y ejes temáticos que se pueden ajustar a dicha realidad y necesidades de sus habitantes.

Ante este contexto, como ya se ha mencionado, esta Guía, plantea los aspectos específicos para desarrollar un procedimiento de actualización de los instrumentos existentes, proponiendo aquellas áreas y factores que requieren ser incorporados o actualizados en el PCDHL previamente construido.

Las áreas estratégicas que articulan la actualización del PCDHL de acuerdo con la metodología previamente citada, son áreas que permiten guiar a las comunidades para trazar la ruta a largo plazo del cantón que desean a futuro. Para ello se recomiendan las siguientes:

- Desarrollo Económico Sostenible
- Desarrollo Sociocultural
- Seguridad Humana
- Educación
- Servicios Públicos
- Gestión Ambiental
- Gestión del Riesgo, Ordenamiento Territorial
- Infraestructura
- Participación ciudadana y democracia local
- Otras

A continuación, se aporta una ejemplificación de las áreas estratégicas, descripción de temas vinculados por área, la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>1</sup> y los elementos de gestión de riesgo como parte de la actualización del PCDHL:

---

1 Los 17 ODS son: 1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 3. Salud y Bienestar, 4. Educación de calidad, 5. Igualdad de género, 6. Agua limpia y saneamiento, 7. Energía accesible y no contaminante, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 9. Industria innovación e infraestructura, 10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 12. Producción y consumo responsable, 13. Acción por el clima, 14. Vida submarina, 15. Vida de ecosistemas terrestres, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas y 17. Alianza para lograr los objetivos.

**Tabla 1. Matriz General de Áreas Estratégicas para la actualización del PCDHL incorporando ODS y elementos de gestión de riesgo**

ÁREA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS DE VINCULACIÓN CON OBJETIVOS DE DESARROLLO (ODS)	ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL RIESGO
<b>DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE</b>	<p>Desarrollo de la fuerza de trabajo, desarrollo del empresariado (micro, pequeña y mediana empresa) condiciones económicas de grupos en condiciones de vulnerabilidad social.</p> <p>Turismo, comercio, servicios, actividad agrícola, artesanal, agroindustria, forestal, empleo, inversión pública y privada, economía circular, ahorro y crédito, competitividad local.</p> <p>Encadenamientos productivos.</p> <p>Inversión, innovación, emprendimiento, tecnologías e infraestructura tecnológica.</p> <p>Reactivación económica.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p>	<p>¿Cuáles efectos tienen los desastres sobre la economía familiar y de la comunidad?</p> <p>¿Cómo pueden la municipalidad y otras instituciones apoyar a la recuperación de estos efectos?</p> <p>¿Cómo puede la comunidad apoyar a las instituciones en la evaluación del impacto económico de un desastre?</p>
<b>DESARROLLO SOCIOCULTURAL</b>	<p>Migración, salud, combate a la pobreza, cultura, pueblos originarios, identidad, niños, jóvenes, mujeres, personas en</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p>	<p>¿Cómo hacer crecer la conciencia familiar y comunal para reducir los</p>

	<p>condición de discapacidad, adultos, adultos mayores, movilidad urbana, accesibilidad de infraestructura pública local, deporte y recreación, otros.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>	<p>riesgos de desastres y organizarse para enfrentar las emergencias y sus consecuencias?</p>
<p><b>SEGURIDAD HUMANA</b></p>	<p>Seguridad ciudadana, prevención, mitigación y gestión de riesgo socioambiental, seguridad alimentaria, protección de la infancia, promoción de la salud, persona joven, otros.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar</p>	<p>¿Qué acciones se pueden desarrollar desde la comunidad para reducir los riesgos de desastres y responder organizadamente ante las emergencias?</p>

		<p>a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todo.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p> <p><b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p>	
<p><b>EDUCACIÓN</b></p>	<p>Oferta educativa, calidad de la educación, combate a la deserción, apoyo a la niñez y la juventud en</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p>	<p>¿Cómo podemos hacer de los centros educativos sitios más seguros ante</p>

	<p>condiciones de pobreza, infraestructura escolar, infraestructura tecnológica, acceso a redes e Internet, disponibilidad de herramientas tecnológicas para la educación, bibliotecas, otros.</p>	<p><b>Objetivo 4.</b> Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p>	<p>los riesgos de desastres y emergencias?</p>
<p><b>SERVICIOS PÚBLICOS</b></p>	<p>Agua potable, electricidad, acueductos, alcantarillados, transporte público, atención y servicios de instituciones públicas, asistencia técnica, alumbrado público, continuidad y calidad en la prestación de los servicios, otros.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.</p>	<p>¿Cómo podemos apoyar desde la comunidad a las instituciones correspondientes en la protección de los servicios públicos frente a los riesgos de desastres?</p> <p>¿Cómo puede la comunidad apoyar a las instituciones en la</p>

			evaluación del impacto de un desastre en los servicios públicos?
<b>GESTIÓN AMBIENTAL, ORDENAMIENTO TERRITORIAL</b>	Gestión integrada de cuencas, manejo de bosques y áreas de cultivo, manejo de áreas protegidas y parques nacionales, manejo de espacios urbanos, plan regulador, estudios de fragilidad ambiental, uso sostenible de recursos naturales, gestión de desechos.	<p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p> <p><b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e</p>	<p>¿Qué acciones de protección y mejoramiento ambiental se pueden realizar desde las familias y la comunidad para reducir y evitar riesgos de desastres?</p> <p>¿Cuál es el apoyo de la comunidad a la municipalidad y las instituciones relacionadas en el ordenamiento territorial y de uso del suelo?</p>

		invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	
<p><b>INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA</b></p>	<p>Carreteras, caminos, puentes, puertos, centros de acopio, riego, telefonía, internet, electricidad, diques, alcantarillado, aceras, espacios de parqueo, parques, espacios de entretenimiento y deporte y recreación, otros.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</p>	<p>¿Cómo podemos apoyar desde la comunidad a las instituciones correspondientes en la protección de la infraestructura pública frente a los riesgos de desastres?</p> <p>¿Cómo puede la comunidad apoyar a las instituciones en la evaluación del impacto de un desastre en la infraestructura pública?</p>

<p><b>GESTIÓN DEL RIESGO CLIMÁTICO</b></p>	<p>Es proceso social y político integrado en las pautas de desarrollo humano, económico, ambiental y territorial. Dirigido a: reducción, previsión y control permanente de riesgos. Requiere: definir políticas, estrategias, instrumentos, prácticas concretas para evaluar (conocer), prevenir, reducir y eliminar riesgos. Mediante la gestión y aplicación sistemática de decisiones administrativas, organización, capacidades operativas y responsabilidades.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 6</b> Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p> <p><b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la</p>	<p>¿Qué acciones de protección y mejoramiento ambiental se pueden plantear desde las familias y la comunidad para reducir y evitar riesgos de desastres?</p>
--	---	---	--

		desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

- **Objetivos:** los objetivos son los que guiarán el ¿cómo? Estos proponen un punto de llegada en el futuro y las líneas de trabajo necesarias para alcanzar los planteamientos. Son un hilo conductor que se desagregan en procedimientos, acciones y tareas que permiten alcanzar las metas planteadas para el cantón. Se redactan en positivo y tiempo presente, ya que es un estado deseado.

A continuación, se ofrece una tabla con las recomendaciones para su correcta redacción:

Tabla 2. Recomendaciones para Redactar objetivos estratégicos y específicos			
Tenga en consideración la siguiente estructura para redactar los objetivos:		Verbo + contenido + el para qué o el por qué o cuándo....	
		Ejemplo: Articular + los proyectos de desarrollo local necesarios + para impulsar la inversión en el cantón y la generación de nuevas oportunidades de desarrollo económico local	
Algunos verbos utilizados para redactar objetivos			
Ampliar	Desarrollar	Explicar	Organizar
Analizar	Diagramar	Expresar	Preparar
Aplicar	Diferenciar	Formular	Prevenir
Articular	Discriminar	Fortalecer	Producir
Calcular	Discutir	Identificar	Programar
Capacitar	Diseñar	Indicar	Proponer
Clasificar	Divulgar	Integrar	Reconocer
Comparar	Ensamblar	Ilustrar	Relacionar
Construir	Establecer	Inventariar	Reportar
Criticar	Elegir	Manejar	Revisar
Contrastar	Escoger	Mejorar	Seleccionar
Crear	Evaluar	Montar	Solucionar
Demostrar	Examinar	Operar	Trazar
Definir	Experimentar	Ordenar	Valorar

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos y específicos para el Plan a continuación se explican algunas recomendaciones:

- **Objetivos estratégicos:** analizar con detenimiento el número de objetivos específicos por cada área y redactar un objetivo general o estratégico que sea capaz de englobar las ideas de los objetivos específicos por las temáticas que articulan el PCDHL.
- **Objetivos específicos:** para la elaboración del objetivo específico se analiza con detenimiento cada grupo de líneas de acción y ensaya la redacción de un objetivo que responda a las acciones contenidas en ese grupo. Así se obtiene, un objetivo específico redactado adecuadamente para cada grupo de acciones de cada una de las áreas estratégicas.

Otros elementos por considerar son:

- **Políticas:** son lineamientos que orientan las líneas de acción del PCDHL. Definen el rumbo de dichas acciones para garantizar el cambio por el cual se asume un compromiso plasmado en el PCDHL. Es indispensable proponer y desarrollar políticas por cada eje temático que se plantea en el PCDHL.

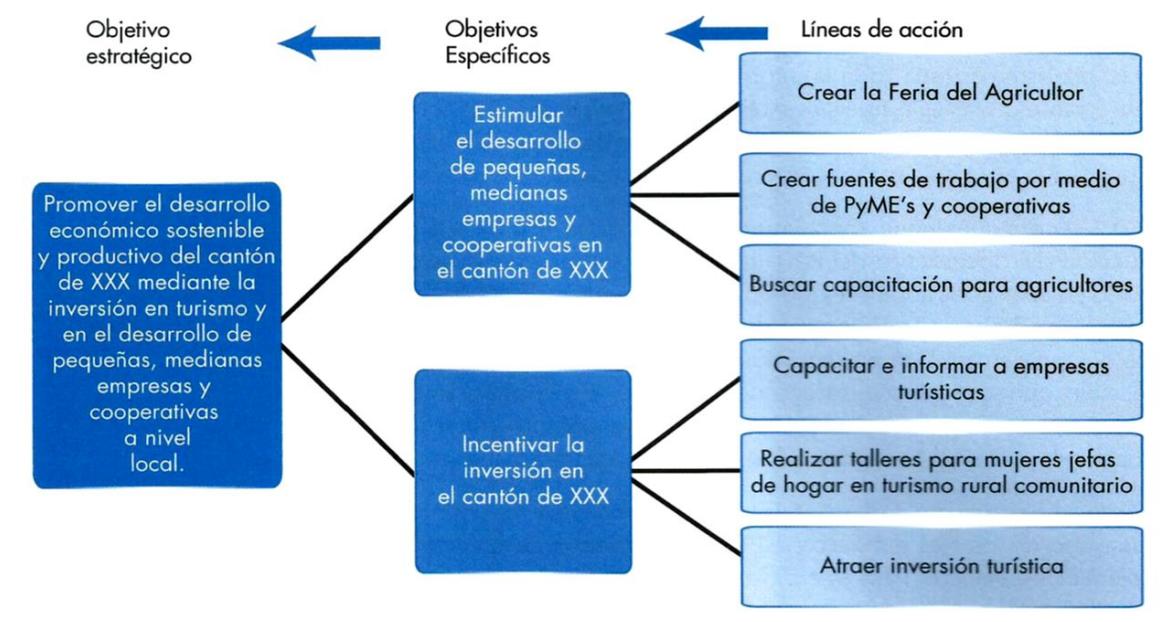
La construcción de las políticas se basa en los objetivos estratégicos, y deben construirse para cada uno de los ejes o áreas temáticas plasmados en el PCDHL. Por lo tanto, las políticas hacen referencia a las condiciones que deben darse en el cantón para que los objetivos tengan viabilidad y contribuyan al desarrollo humano local de manera integral. Un ejemplo de redacción de una política en el eje de *Infraestructura* es: Infraestructura urbana que garantice a los habitantes plena integración a la vida cantonal.

- **Líneas de acción prioritarias:** son ideas concretas, que se organizan en torno a las áreas estratégicas. La definición de líneas de acción prioritarias permite avanzar del estado actual del desarrollo local de los distritos y cantones hacia el sueño colectivamente construido y plasmado en el PCDHL. Para ello se requiere priorizar partiendo de los cambios que se pretenden lograr, a quiénes beneficiarán, quiénes lo harán, qué recursos y tiempos requieren. Un ejemplo de redacción de una línea de acción puede ser: Reubicación del EBAIS que actualmente se encuentra en un terreno con un alto nivel de riesgo de deslizamiento. Nótese también, que esta acción podría sugerirse desde el tema de Salud, de Infraestructura o de Gestión del de Riesgo Socioambiental.

Para mayor comprensión se muestra en la siguiente imagen cómo se elabora este ejercicio, la idea del ejercicio es empezar a ordenar las líneas de acción, posteriormente la creación

y vinculación por objetivos específicos, de acuerdo con los temas en común, y finalmente, con los objetivos estratégicos según área estratégica:

**Ilustración 6. Marco lógico**



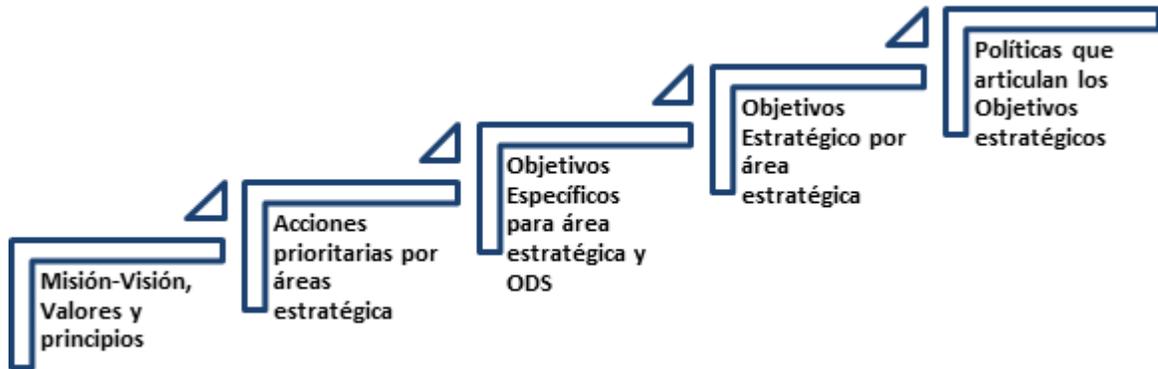
Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

En términos generales la propuesta estratégica que se elabora en el Capítulo III del PCDHL y que debe ser actualizada por los EGL con la participación de la ciudadanía, implica lo siguiente:

- Revisión, análisis y adaptación de Valoración de la Misión, Visión, Valores y Principios.
- Revisión y análisis de acciones prioritarias del anterior PCDHL que aún están pendientes de ejecutar y que pueden ser retomadas en el nuevo plan, porque cuentan con la viabilidad política, técnica y presupuestaria para ser ejecutadas
- Elaboración de nuevas acciones y su agrupación para cada una de las áreas estratégica planteadas
- La síntesis en un objetivo específico para cada una de las áreas estratégicas propuestas.
- La construcción del conjunto de objetivos específicos, cada uno de los cuales responde a cada área estratégica. Este nuevo conjunto de objetivos específicos, se sintetizan en un objetivo estratégico que guiará la planificación a largo plazo.

- La articulación de las políticas con los objetivos estratégicos con los valores y principios. Su enunciado debe tener viabilidad política e institucional.
- Asimismo, esas políticas tienen coherencia con la misión y la visión establecidas.

Ilustración 7. Orden lógico para la actualización del PCDHL



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Como parte de otro componente que se recomienda incluir en el proceso de la actualización de los planes, se tiene la elaboración de una matriz de resultados, efectos e impactos esperados por cada área estratégica y su vinculación con los ODS, cuyas características se sintetizan a continuación:

- **Matriz de efectos e impactos esperados:** tiene como objetivo visualizar en un corto y largo plazo los cambios que conllevan cada uno de los objetivos específicos y su vinculación con los ODS y los cambios significativos que se esperan con cada acción.

Se pretende generar como resultado de la ejecución del plan actualizado e identificar cómo estos cambios impactan y/o modifican las condiciones del municipio, en concordancia con las aspiraciones que se animan desde el enfoque de desarrollo humano. Si se desea conocer más sobre la matriz en el módulo 3 de la Guía, se ofrece un ejemplo del llenado de la matriz.

Tabla 3. Matriz de efectos e impactos esperados del PCDHL			
ÁREA ESTRATÉGICA DEL PCDHL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREA	EFECTOS ESPERADOS Son los cambios a corto y mediano	IMPACTOS ESPERADOS Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo humano,

	<b>ESTRATÉGICA SEGÚN ODS</b>	plazo intencionados que se generan como resultado de haber logrado ejecutar el plan.	medidos en términos de bienestar de las personas. Registran cambios en la vida de la gente.

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### El PCDHL y los ODS

Como ya se ha mencionado, tanto el desarrollo humano local que se vislumbra en la elaboración del PCDHL, como en la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, coinciden en el abordaje del desarrollo centrado en las personas, bajo el lema “No dejar a nadie atrás”, para así garantizar la mayor representatividad posible de la ciudadanía en la planificación, por lo que se propone que los capítulos del documento del PCDHL reflejen la vinculación en cada apartado con los compromisos de la Agenda 2030.

Con la actualización de cada plan cantonal a largo plazo, se propone impulsar la gobernanza y la implementación de los ODS en Costa Rica, esto como estrategia nacional, regional y local para cumplir con la planificación, implementación y seguimiento de estos. Además, se pretende promover el trabajo en conjunto tanto a las instituciones públicas como privadas, gobiernos locales, academia y sociedad civil con sus diversos actores, entre otras instancias.

Para obtener más información en cómo contribuir con al avance de la Agenda 2030, se recomienda consultar a la *“Guía para la articulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de los Gobiernos Locales”*. (2021).

### Metodologías y Procedimientos para la Actualización del PCDHL

Con base en la metodología en cita, a continuación, se indican los recursos metodológicos mínimos para abordar exitosamente el proceso de actualización del PCDHL:

- El reconocimiento de los planteamientos previos del PCDHL y la identificación de los principales logros alcanzados.

- La participación activa de las personas de cada distrito y organizaciones, instituciones, empresas privadas, agrupaciones y otras personas de la localidad.
- El aprendizaje a través de la práctica de una planificación del desarrollo humano local.
- Reconocimiento de los ejes transversales para el desarrollo humano.
- Herramientas técnicas para ejecutar el proceso de la actualización y la labor de los equipos en el proceso.

### La Indagación Apreciativa

La *Indagación Apreciativa* es un recurso metodológico que invita a las y los actores involucrados en un proceso de planificación participativa a indagar sobre las fortalezas, las potencialidades y los logros que subyacen en el distrito o el cantón y a identificar qué factores permiten marcar la diferencia entre la realidad de un cantón con respecto a otro.

Mediante la implementación de este recurso metodológico, se retoma una acción pasada, para identificar lecciones aprendidas, se aprecia, se valora y se reconstruye la historia del colectivo. Esta mirada al pasado, desde una perspectiva positiva que promueve la creatividad e invita a la innovación, además actúa como antídoto al pesimismo, permitiendo entonces, observar el pasado, analizar el contexto actual y fundamentar las líneas y metas del futuro.

Así, resulta más ágil el proceso de consulta con la ciudadanía, ya que anima a trabajar desde una perspectiva integral que identifica los logros colectivos, la visión concertada del cambio y del cantón soñado a futuro, y las acciones que se requieren para lograrlo. Para ello se toman en cuenta aspectos económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, institucionales, organizacionales y ciudadanos tanto en el reconocimiento de su pasado y presente, como en la construcción de la imagen de futuro.

**Tabla 4. La Indagación Apreciativa**

Identificar lo mejor del pasado	Plantear el futuro que soñamos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencialidades, fuerzas, capacidades, logros, identidades.</li> <li>• Diseñar ese futuro: Generar estrategias: ¿Qué hacer? ¿Cómo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginar cómo desea una comunidad estar dentro de un tiempo a partir de la situación que tiene actualmente.</li> <li>• Vivir el futuro: Hacer realidad los cambios deseados y planeados.</li> </ul>

hacerlo? ¿Cuándo? ¿Con qué recursos?	
--------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

La implementación de la metodología de la *Indagación Apiciativa* en aquellas comunidades que ya han elaborado el PCDHL, permite reconocer y evaluar el trabajo ejecutado en el pasado y los logros obtenidos. En esta etapa se retoma la visión del cantón que se planteó en el anterior PCDHL y se realiza un proceso de reflexión sobre ese planteamiento, tal cual se planteó en el apartado anterior.

En el desarrollo de los diferentes encuentros para la actualización del PCDHL, el EGL con la participación de la ciudadanía, revisa y da respuesta a una serie de interrogantes, que permitirán fundamentar los planteamientos del cantón que sueñan y reconocer si es necesario llevar a cabo propuestas de mejora o cambio a la visión bajo análisis:

- ¿Qué queremos ser como cantón dentro de 10 años?
- ¿En qué nos queremos convertir como cantón?
- ¿Para quién o quiénes trabajaremos por el futuro?
- ¿En qué nos diferenciamos de otros cantones?

En el mismo encuentro, durante el proceso de actualización del PCDHL, se debe reflexionar sobre el planteamiento de misión construido en el anterior plan y realizar el ejercicio de imaginar a futuro el cantón, para ello es necesario cuestionarse y dar respuesta en conjunto con la ciudadanía participante de lo siguiente:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A quiénes nos debemos?
- ¿Qué brindaremos?

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la observación y análisis de la visión y misión del cantón incluidos en los planes anteriores y con base en los planteamientos del cantón soñado, se pueden mejorar o cambiar estos componentes, con el fin de procurar la concesión de la meta que se propone alcanzar.

De igual forma reconociendo las condiciones anteriores mediante la metodología de la *Indagación Apiciativa*, es posible trabajar en la elaboración de las políticas para el desarrollo local y posteriormente, elaborar las líneas de trabajo y las acciones prioritarias según las áreas temáticas para actualizar el plan de desarrollo humano a 10 años.

## *Participación ciudadana en el PCDHL*

Al hablar de participación ciudadana, se hace referencia al involucramiento de las personas en procesos de desarrollo de sus cantones, de una forma proactiva y voluntaria.

En sí mismo, el proceso de planificación estratégica del desarrollo humano local requiere de la participación inclusiva desde el inicio hasta la culminación de la elaboración y la actualización del PCDHL. Esto conlleva la necesidad de plantearse una pregunta para garantizar la mayor representatividad: **¿Quién falta?**

La participación de la ciudadanía que se promueve es mediante encuentros, sean estos cantonales o distritales, en los cuales se utilizan las herramientas participativas que permiten actualizar el PCDHL. Es importante reconocer que, en algunas ocasiones, ciertos actores locales pueden ausentarse pues no es necesaria su participación en ese momento.

En los casos en los que se suscita alguna situación especial o de fuerza mayor, lo cual impide la participación de alguna persona o representación de la ciudadanía, se prevén otros mecanismos alternos para garantizar sus aportes al proceso y que estos puedan opinar, hablar, discutir, expresar sus ideas o bien confrontar opiniones. Algunas de estos mecanismos alternos son los grupos focales, las entrevistas semiestructuradas, las encuestas, los formularios digitales, entre otros. Lo cual se debe de planificar de acuerdo con las posibilidades del EGL, el equipo municipal y las características de la comunidad.

## *Aprender Haciendo*

*Aprender Haciendo* es una metodología que implica el aprendizaje colectivo y que facilita el empoderamiento de actores sociales para emprender juntos una acción social planificada, la cual se espera genere un cambio significativo en el desarrollo humano de su territorio desarrollando capacidades individuales, organizativas e institucionales.

La metodología que se utilice para la actualización del PCDHL debe permitir que se produzcan aprendizajes, se desarrollen habilidades y se fortalezcan actitudes en las personas participantes, que les permitan, entonces, apropiarse del proceso de planificación participativa del desarrollo humano.

## El trabajo en Equipo

El método de *Trabajo en Equipo* es pilar para alcanzar los objetivos de actualización del PCDHL de forma participativa. Esta metodología se utiliza en todo el proceso pues, al trabajar en grupo es posible:

- Apropiarse y establecer un sentido de pertenencia.
- Generar un lenguaje común con otros actores.
- Incentivar el trabajo creativo y práctico.
- Promover que la capacitación conduzca a resultados, donde cada integrante del grupo es consiente de cómo aporta al trabajo colectivo.

En la propuesta metodológica que se recomienda seguir en esta Guía, se conforman equipos de trabajo para la formulación del PCDHL, quienes lideran el proceso, para lo cual deben de generar confianza, establecer los canales de comunicación y coordinación, comprometerse con los objetivos del proceso que se desarrollan y complementarse entre sí desde sus experiencias, puntos de vista, cualidades y habilidades; la labor de este equipo es mantenerse en constante adopción y transformación según el contexto y las necesidades que se presenten. Estos equipos de trabajo se reconocen como Equipos de Gestión Local (EGL), sobre los cuales se detallará más adelante.

Partiendo de la realidad de cada gobierno local, así como de sus limitaciones y recursos, se fomenta la creatividad y se impulsa la implementación de mecanismos que le permitan garantizar la participación de sus munícipes.

Es importante indicar que los efectos de la pandemia de salud generada por la COVID-19, en el año 2020 y 2021, han generado un escenario de trabajo retador, que implica el aprovechamiento de herramientas tecnológicas para llevar a cabo los procesos de actualización del PCDHL, sobre los cuales se abordará en detalle más adelante en esta Guía. Ante esta nueva realidad, se hace necesario el abordaje de las metodologías para la actualización del PCDHL partiendo de la existencia de tres escenarios posibles a los que se enfrentan los gobiernos locales:

- **Presencialidad:** en un primer escenario, el EGL reconoce la necesidad de realizar el proceso de actualización de los planes de forma presencial. Para ello deberá seguir las recomendaciones específicas para desarrollar encuentros bajo esta modalidad.

- **Presencialidad y virtualidad:** el segundo escenario plantea la posibilidad de elegir una mezcla entre la presencialidad y la virtualidad. Así, se pueden realizar algunas actividades presenciales y se complementan con el uso de herramientas tecnológicas para informar a la ciudadanía y para recopilar información.
- **Virtualidad:** el tercer escenario plantea la posibilidad de realizar todo el proceso desde la modalidad virtual, para lo cual las herramientas tecnológicas son el canal por el cual se van a canalizar las convocatorias y los procedimientos para la recopilación de información de la ciudadanía. En este caso, se sugiere seguir las recomendaciones para el desarrollo de sesiones virtuales.

En el caso de las actividades presenciales, en el contexto de la pandemia de salud por la COVID-19, se deben respetar todos los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud de Costa Rica, y garantizar la aplicación y el respeto de todos los protocolos emitidos por este ente rector para la realización de actividades humanas, para así evitar afectaciones en la salud de la población.

### *Procedimientos para la actualización del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local: ¿por dónde empezar?*

- **Convocatoria amplia y abierta a la ciudadanía:** para dar a conocer el proceso de actualización del PCDHL (alcances) y a su vez invitar a la ciudadanía a integrar el EGL (compromisos y roles). Queda a criterio de cada gobierno local, si para la conformación del equipo se realiza una convocatoria tipo taller presencial de información sobre los resultados del PCDHL y conformación de nuevos integrantes del EGL o si lo puede realizar modalidad virtual, con apoyo de las diferentes herramientas tecnológicas.
- **Realización de talleres distritales, grupos focales y reuniones:** desde el enfoque de *Indagación Apreciativa* para la revisión de misión, visión, valores, principios y cualquier información de las acciones anteriormente prioritarias que no se ejecutaron en el PCDHL y las nuevas propuestas de inclusión.
- **Documentar y sistematizar los resultados:** de los talleres presenciales o virtuales revisión de minutas, trabajos grupales, plenarias, y documentación del proceso por parte del EGL. También documentar los resultados de los grupos focales o de cualquier otra técnica aplicada.

- **Elaborar una síntesis mediante la *Indagación Apreciativa*:** Identificación, revisión de líneas de acción, agrupación y priorización.
- **Elaborar un documento que contenga los elementos básicos del planteamiento estratégico del plan:** la misión, la visión, los valores, los principios, los objetivos generales, los objetivos específicos y su vinculación con los ODS.
- **Taller con el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI):** identificación de propuestas y priorización de líneas de acción.
- **Elaboración del documento del plan:** el cual contiene los capítulos y apartados previamente explicados.
- **Encuentro cantonal de devolución de los resultados obtenidos en el proceso:** presentación del capítulo III que conforman el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local.
- **Presentación ante el Concejo Municipal:** para su aprobación, se debe tomar en cuenta cada uno de los planes y enviarse a la CGR.
- **Corroborar el envío por parte de la Municipalidad a la Contraloría General de la República:** acuerdo de los planes y su aprobación por parte del Concejo Municipal.
- **Divulgación y socialización:** subir la actualización del Plan a la página web oficial de la Municipalidad para que sea de acceso público y compartir la información por diversos medios a la ciudadanía.

## **Ejes Transversales para el Desarrollo Humano: Derechos Humanos, Género e Interseccionalidad, Cambio Climático, Gestión Integral de Riesgo e Inclusión de Personas en Condición de Discapacidad.**

Para la actualización del PCDHL es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones metodológicas que se desarrollaron con el fin de mejorar los resultados de los planes de mediano y largo plazo. Estos se refieren a los ejes transversales que se deben incorporar en la planificación para el desarrollo humano local. En el proceso de actualización de estos planes, es fundamental considerar los siguientes:

- Eje de Desarrollo Humano
- Eje de Derechos Humanos
- Eje de Género e Interseccionalidad

- Eje de Cambio climático
- Eje Gestión Integral de Riesgo por Desastres
- Eje de derechos de las personas en condición de discapacidad

### *Eje de Desarrollo Humano*

Tomando como referencia las consideraciones metodológicas del Manual para la planificación del desarrollo humano local (2015) que introduce el desarrollo humano centrado en las personas y para comprender mejor este eje y el valor que representa se enlistan a continuación algunos de sus principales aspectos y características:

- La persona es agente activa que construye alternativas en un contexto de libertad.
- El desarrollo humano implica más y mejores oportunidades para todas las personas, condiciones para desarrollar sus capacidades, derecho a vivir en un ambiente sano y seguro, y tener posibilidades reales de participar en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que tienen una consecuencia directa en su presente y en su futuro.
- Los resultados e impactos de las acciones derivadas de las estrategias de desarrollo humano le benefician como persona.
- La participación activa de las personas genera conocimiento (*Aprender /Haciendo*).
- La experiencia práctica amplía las capacidades y conocimientos de las personas.
- Proponer, establecer prioridades y decidir desde las personas y las organizaciones cantonales contribuye a tener una convivencia más democrática.

### *Eje de Derechos Humanos*

Tomando como base la Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, a fin de que tanto los individuos como las instituciones promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades y, aseguren, medidas progresivas de carácter nacional e internacional, que permitan el reconocimiento y aplicación de los derechos universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción.

Desde el Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas se promueven elementos de buenas prácticas propios del enfoque basado en los Derechos Humanos (UNFPA, s.f.) y que deben ser integradas en los procesos de elaboración y de actualización de los PCDHL. A continuación, se enlistan algunas de esas buenas prácticas a considerar:

1. Los planes y programas ven en el pleno ejercicio de los derechos humanos, el fin último del desarrollo.
2. Las personas son consideradas agentes principales de su propio desarrollo, en lugar de receptoras pasivas de productos y servicios.
3. La participación es a la vez un medio y un objetivo.
4. Las estrategias proporcionan empoderamiento, en lugar de negarlo.
5. Tanto los resultados como los procesos son supervisados y evaluados.
6. Los programas se centran en grupos de la población marginados y excluidos.
7. El proceso de desarrollo es de titularidad local.
8. Los programas tienen como objetivo reducir las desigualdades y empoderar a quienes se han quedado atrás.
9. El análisis de situación se utiliza para identificar las causas inmediatas, subyacentes y fundamentales de los problemas de desarrollo.
10. El análisis incluye a todos los grupos de interés, entre ellos, las capacidades del Estado como principal garante de derechos y el papel de otros agentes no estatales.
11. Las normas de los derechos humanos dirigen la formulación de objetivos, metas e indicadores medibles en la programación.
12. Los sistemas nacionales de rendición de cuentas deben ser reforzados con el objetivo de garantizar una revisión independiente del desempeño del gobierno, así como el acceso a vías de recurso para los sujetos agraviados.
13. Se promueve el desarrollo y el mantenimiento de alianzas estratégicas.

Recuerde que, en esta sección se explican los ejes transversales que deben aplicarse en el total del desarrollo de la actualización del PCDHL. Así, todo lo relacionado con los derechos humanos, las metodologías, las líneas de trabajo, objetivos y acciones, deberá plantearse entorno a ese enfoque.

### ***Eje de Género e Interseccionalidad***

El género se refiere a rasgos de comportamiento, roles y conductas diferenciadas, asignados por la sociedad y la cultura a las personas según su sexo, esto estructura las relaciones entre mujeres y hombres y el lugar que ocupan socialmente. Es mediante la

socialización de género que las personas aprenden a ser y comportarse de acuerdo con las normas sociales establecidas para mujeres y hombres.

En otras palabras, el género es una construcción social de lo masculino y femenino en una cultura, época y sociedad determinada, que marca importantes desigualdades entre hombres y mujeres, colocando a estas últimas en una posición de desventaja en los diferentes ámbitos de la vida humana. Estas desigualdades de género encuentran sustento en el sistema patriarcal, el cual representa una forma de organización social, económica, política y cultural que reserva la autoridad, el uso y control del poder a los hombres. Como consecuencia inmediata de este sistema patriarcal surge y se sostiene la cultura machista (o machismo), basada en creencias y actitudes que defienden y promueven la superioridad de los hombres sobre las mujeres. (Camacho A, PNUD, 2021).

En este orden de ideas, si el género es una construcción social este puede transformarse, es decir, estos aspectos relacionados con el género son aprendidos y por lo tanto se puede desaprender. Si bien los roles y estereotipos de género adquieren particularidades según el contexto histórico, tienen como punto de encuentro la desigualdad entre hombres y mujeres, expresada, por ejemplo, en el menor acceso a recursos económicos, al poder político y a los derechos de la ciudadanía por parte de las mujeres.

El reconocimiento de estas desigualdades de género y la forma en que han impactado negativamente la vida de las mujeres implica que, en lo individual y colectivo, se orienten acciones para construir nuevas formas de vida, más justas e igualitarias. Para ello, se promueve el uso de la perspectiva de género, la cual refiere a un proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, por ejemplo, legislación, programas, proyectos y planes, en todos los sectores y niveles. (Camacho A, PNUD, 2021).

Es decir, la perspectiva de género constituye una estrategia que permite hacer de las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, un elemento integrante del diseño, implementación y evaluación de instrumentos de planificación en la esfera política, social, económica y ambiental. Por tanto, es una herramienta para el diagnóstico porque permite conocer la vida de las personas y sus necesidades, y a la vez, es una herramienta de intervención estratégica porque permite actuar a favor de la igualdad entre mujeres y hombres. (Camacho A, PNUD, 2021)

Ahora bien, en esta Guía, el uso del término “género” también reconoce la perspectiva interseccional. De acuerdo con el PNUD (2015), la “interseccionalidad”, se sustenta en el

término de identidades múltiples, que explica cómo las diversas categorías que describen lo que somos y en las que se basa la desigualdad, no actúan de forma independiente unas de otras; sino que se encuentran interrelacionadas, creando un sistema que refleja la “intersección” de múltiples formas de identidad y, por tanto, de discriminación y desigualdad.

En este sentido, no existe un único tipo de hombre o de mujer, cada persona experimenta necesidades, realidades, retos y oportunidades en función de las variables e identidades que le caracterizan, por ejemplo:

- Etnia
- Edad
- Sexo/identidad de género
- Orientación sexual
- Condición socioeconómica
- Estatus migratorio
- Habilidades y discapacidades
- Educación
- Situación familiar

El enfoque interseccional exige reconocer la coexistencia de esas identidades múltiples en una misma persona o colectivo de personas, generadas de las vivencias, las relaciones sociales y las estructuras de poder. (Camacho A, PNUD, 2021). Sobre este supuesto, la coexistencia de estas identidades múltiples genera discriminación e irrespeto de los derechos humanos de las personas.

El uso del enfoque interseccional permite ver la forma en que distintas manifestaciones de desigualdad operan juntas y exacerbando entre sí, agravando la experiencia de discriminación. No se trata únicamente de historias de vida distintas, sino de identificar diferentes formas de desigualdad e inequidad que experimenta una misma persona o colectivo de personas.

A continuación, algunas preguntas que pueden orientar la participación desde un enfoque interseccional:

- ¿Qué se puede hacer para incluir las voces que normalmente no están representadas en los espacios de participación?

- ¿Se llevan a cabo estrategias o iniciativas para llegar, intencionalmente, a los grupos de población que no suelen estar representados?
- ¿Qué aspectos favorecen o dificultan la implicación de determinados grupos en los espacios de participación (por ejemplo: requisitos formales, horario de las reuniones, traslado, accesibilidad, etc.)<sup>2</sup>

Con la comprensión de la importancia de la integración de ambas perspectivas (género e interseccionalidad) en toda estrategia de planificación, es posible reconocer las desigualdades, las brechas y las limitaciones del ejercicio pleno de los derechos humanos especialmente de las mujeres en su diversidad, y con ello, lo que permite elaborar análisis y crear acciones afirmativas orientadas a resolver las necesidades específicas de las mujeres en el corto, mediano y largo plazo a nivel local.

### *Eje de Cambio Climático*

El cambio climático consiste en la variación del estado del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, debido a la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) a la atmósfera; esta variación se suma a la variabilidad natural del clima, provocada en Costa Rica, principalmente, por el fenómeno de El Niño/La Niña. Los efectos del cambio climático provocan un aumento promedio de la temperatura de la atmósfera y los océanos, un aumento del nivel medio del mar, una mayor frecuencia e intensidad de eventos climáticos extremos como las sequías, huracanes, tormentas tropicales e inundaciones. Ministerio de Ambiente y Energía (2018).

En Costa Rica, estas amenazas climáticas y otros factores físicos, sociales y económicos, interactúan generando crecientes condiciones de vulnerabilidad y exposición de la población y sus activos, afectando el desarrollo económico local. Se generan daños materiales y pérdidas económicas en todos los sectores (por ejemplo, en el sector agropecuario, turismo, comercio, industria, educación, servicios públicos, infraestructura, entre otros), así como daños ambientales, y pérdidas humanas. La afectación recae de manera diferenciada y mayormente a los grupos sociales más vulnerables como lo son los pueblos indígenas, las poblaciones en situación de riesgo social, las mujeres jefas de hogar entre otros (PNUD y MINAE, 2021).

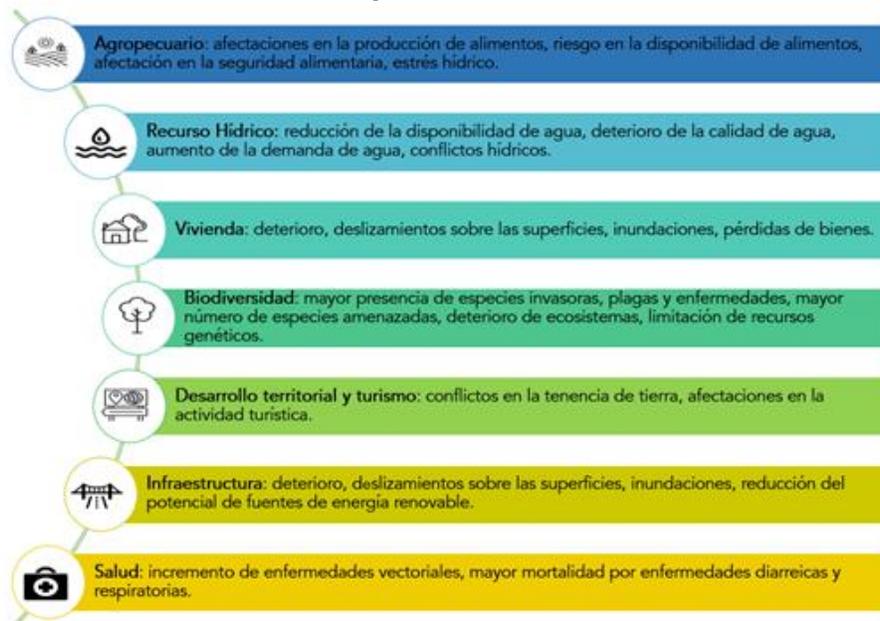
---

<sup>2</sup> Conversación con Aurora Camacho Navarro, PNUD, 2021.

Costa Rica ha asumido el compromiso internacional para avanzar en la agenda ambiental y de cambio climático. Entre estos compromisos, destaca la Agenda 2030 y los ODS y el Acuerdo de París ratificado mediante el Decreto Ejecutivo 39945 en el 2016, en el que el país se compromete a implementar esfuerzos para reducir las emisiones de gases efecto invernadero para limitar el aumento de la temperatura global, a desarrollar estrategias para aumentar la capacidad de adaptación de los sistemas humanos y naturales a los efectos adversos del cambio climático y promover la resiliencia al clima a través de un modelo de desarrollo sostenible y bajo en emisiones. El país ha establecido su Contribución Nacionalmente Determinada (NDC, por sus siglas en inglés), instrumento que integra los compromisos nacionales en acción climática para cumplir las metas globales establecidas en el Acuerdo de París con el fin de proteger la integridad de los ecosistemas y de las personas (PNUD y MINAE, 2021).

Algunos impactos sectoriales del cambio climático en Costa Rica se recogen en la siguiente figura:

### Ilustración 8. Impactos del cambio climático



Fuente: Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Dirección de Cambio Climático MINAE, 2021.

Así mismo, Costa Rica cuenta con una Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC 2018-2030) que fue aprobada en 2018 mediante el Decreto Ejecutivo N°41091-MINAE en donde se establece el objetivo de:

transitar hacia un modelo de desarrollo resiliente de la sociedad costarricense, que evite las pérdidas humanas y moderar los daños materiales generados por los efectos adversos del cambio climático, contribuya a mejorar la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables y generar oportunidades. PNUD y MINAE(2021)

Por otro lado, el Decreto Ejecutivo 41581 - MINAE, que se oficializó en el 2019, establece la implementación del Plan Nacional de Descarbonización, el cual busca que el país llegue a emisiones netas cero en el 2050. Para esto, el Plan define diez ejes sectoriales estratégicos para la descarbonización de sectores clave de la economía.

Los compromisos en acción climática de Costa Rica motivan la necesidad de que se considere como un eje transversal dentro del PCDHL. El cambio climático no es un tema solamente ambiental sino **un tema de desarrollo**, por lo que, si no se aborda en los procesos de planificación a nivel nacional, regional o local, se generarán fuertes impactos en el ámbito ambiental, social y económico. De ahí la importancia también de que el cambio climático se incorpore como eje transversal en el PCDHL.

Las líneas de acción que se establezcan bajo los ejes temáticos del PCDHL deberán también considerar acciones que puedan contribuir a la mitigación y a la adaptación climática, entendiéndose que:

- Las acciones de mitigación consisten en las intervenciones humanas que buscan reducir las fuentes de GEI o potenciar los sumideros de carbono y que;
- la adaptación, de acuerdo con la PNACC, se refiere al conjunto de acciones e intervenciones públicas o privadas de cara a los impactos probables del cambio climático, tendientes a reducir condiciones de vulnerabilidad que permitan moderar daños y evitar pérdidas, aprovechando las oportunidades para potenciar la resiliencia de sistemas económicos, sociales y ambientales, a escala nacional, regional y local de forma medible, verificable y reportable. (2021).

En términos prácticos la adaptación tiene que ver con acciones, inversiones, prácticas o cambios normativos que hacen que las personas, comunidades o gobiernos ayuden a los ecosistemas naturales (bosques, ríos, humedales,

costas, etc.) y a los sectores productivos (comercio, desarrollo urbano, agropecuario, pesca, silvicultura, industria, turismo, etc.), a enfrentar las amenazas del clima o aprovechar las oportunidades que se generen. (ídem,2021).

### *Eje Gestión Integral de Riesgo por Desastres*

Como parte del proceso de actualización de los instrumentos de planificación para el desarrollo humano de mediano y largo plazo, se ha incorporado el eje transversal de Gestión Integral de Riesgos por desastres para trabajar con las comunidades. Por ser un elemento innovador, y para mejorar su comprensión se ampliará la descripción de este eje en la presente Guía.

Según la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo 8488, la Gestión Integral de Riesgo es un:

proceso mediante el cual se revierten las condiciones de vulnerabilidad de la población, los asentamientos humanos, la infraestructura, así como de las líneas vitales, las actividades productivas de bienes y servicios y el ambiente. Es un modelo sostenible y preventivo, al que se incorporan criterios efectivos de prevención y mitigación dentro de la planificación territorial, sectorial y socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias. (Ley 8488, 2005, artículo 4)

La gestión de riesgos presenta ámbitos distintos de intervención, entre ellos: nacional, regional, sectorial, local, comunitario y familiar. Además, requiere la existencia y el funcionamiento de sistemas, estructuras organizaciones e instituciones (Mora y Barrios, 2001), en el caso de Costa Rica dicha organización se da mediante el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo.

Desde la planificación se presentan algunos conceptos establecidos en la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo (Ley 8488), que se consideran importantes tomar en cuenta para la actualización de los planes locales, estos conceptos son:

- **Amenaza:** se refiere al peligro latente representado por la posible ocurrencia de un fenómeno peligroso, de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, capaz de producir efectos adversos en las personas, los bienes, los servicios públicos y el ambiente.
- **Vulnerabilidad:** es la condición intrínseca de ser impactado por un suceso a causa de un conjunto de condiciones y procesos físicos, sociales, económicos y ambientales. Se determina por el grado de exposición y fragilidad de los elementos susceptibles de ser afectados -la población, sus haberes, las actividades de bienes y servicios, el ambiente - y la limitación de su capacidad para recuperarse.
- **Riesgo:** se refiere a la probabilidad de que se presenten pérdidas, daños o consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un periodo definido. Se obtiene al relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos:

**Ilustración 9. Riesgo**



- **Desastre:** es la situación o proceso que se desencadena como resultado de un fenómeno de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre que, al encontrar, en una población, condiciones propicias de vulnerabilidad, causa alteraciones intensas en las condiciones normales de funcionamiento de la comunidad, tales como pérdida de vidas y de salud de la población, destrucción o pérdida de bienes de la colectividad y daños severos al ambiente.

- **Emergencia:** el estado de crisis provocado por el desastre y basado en la magnitud de los daños y las pérdidas. Es un estado de necesidad y urgencia que obliga a tomar acciones inmediatas con el fin de salvar vidas y bienes, evitar el sufrimiento y atender las necesidades de los afectados. Puede ser manejada en tres fases progresivas: respuesta, rehabilitación y reconstrucción; se extiende en el tiempo hasta que se logre controlar definitivamente la situación.
- **Gestión del riesgo:** el proceso mediante el cual se revierten las condiciones de vulnerabilidad de la población, los asentamientos humanos, la infraestructura, así como de las líneas vitales, las actividades productivas de bienes y servicios y el ambiente. Es un modelo sostenible y preventivo, al que incorporan criterios efectivos de prevención y mitigación de desastres dentro de la planificación territorial, sectorial y socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias.
- **Preparación:** un conjunto de actividades y medidas tomadas previamente, para asegurar una respuesta anticipada y efectiva ante el impacto negativo de un suceso. Incluye, entre otras medidas: la emisión de alertas y el traslado temporal de personas y bienes de una localidad amenazada.
- **Prevención:** se trata de toda acción orientada a evitar que los sucesos negativos se conviertan en desastres. Procura el control de los elementos conformantes del riesgo, por lo que, por una parte, las acciones se orientan al manejo de los factores de amenaza y, por otra, a los factores que determinan la condición de vulnerabilidad.
- **Respuesta:** son las acciones inmediatas a la ocurrencia de una emergencia; procuran el control de una situación, para salvaguardar obras y vidas, evitar daños mayores, y estabilizar el área de la región impactada directamente por la emergencia (Ley 8488, 2006).

Es fundamental la incorporación del eje de gestión de riesgos en la actualización de los instrumentos de planificación, pues, ante un eventual acontecimiento de emergencia se corre el riesgo de transformación y cambio del territorio, así como vulnerar la seguridad de la población y de los recursos materiales.

Así, el enfoque de gestión de riesgo ha evolucionado a lo largo de los años y en la actualidad se entiende que:

- Los desastres no son naturales.
- Se debe abordar y analizar en equipos interdisciplinarios.
- La vulnerabilidad es una variable constante.
- El riesgo no es igual a amenaza, así como amenaza no es igual a desastre.
- Los desastres están relacionados con “asuntos inconclusos del desarrollo”.
- El riesgo es una construcción social, debe prevenirse y reducirse desde el modelo de desarrollo que se ha adoptado

Por lo tanto, se puede decir que la gestión del riesgo es un proceso social y político integrado en las pautas de desarrollo humano, económico, ambiental y territorial, dirigido a la reducción, previsión y control permanente de riesgos, el cual requiere definir políticas, estrategias, planes, instrumentos, recursos, prácticas concretas para evaluar (conocer), prever, reducir, atender y eliminar riesgos, mediante la gestión y la aplicación sistemática de decisiones administrativas, organización, fortalecimiento de capacidades operativas y responsabilidades.

La Gestión Integral del Riesgo se puede ver desde dos contextos, por un lado, la gestión de los riesgos existentes y, por otro lado, la de los riesgos del futuro. Asimismo, desde dos maneras de gestión, aquella del tipo correctiva la cual se aplica al riesgo existente, y aquella proactiva la cual se desarrolla para evitar posibles riesgos. Está última permite prever el riesgo futuro. (Cáritas del Perú, 2009).

Por su parte, también se debe reconocer la gestión del riesgo prospectiva, que pretende evitar la reproducción de prácticas generadoras de riesgo y establecer una relación con los instrumentos de planificación para el desarrollo.

De una forma muy sencilla se pueden definir 5 grandes pasos para incorporar la gestión de riesgos en la planificación local, los cuales se presentan en el siguiente esquema:

### **Ilustración 10. Pasos de la Gestión de Riesgos en la Planificación**



Fuente: Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, Cáritas del Perú, 2009.

En este sentido, para procurar la correcta integración de la gestión de riesgos en los planes para el desarrollo humano, es fundamental atender una serie de elementos por parte de los gobiernos locales vinculados con que:

- Se fomente una planificación del desarrollo concertado e inclusivo de todas las potencialidades y limitaciones del territorio.
- Se genere la necesidad de establecer mecanismos de comunicación, educación y participación en GIR.
- Se ajuste al espacio territorial donde se elabora.
- Se deben incorporar instrumentos cotidianos para su la comunicación de los alcances e importancia de la GIR.
- Se debe construir a partir de lo existente.
- Se deben fortalecer los sistemas de información y gestión vigentes, así como las redes institucionales presentes.
- Se debe tener una condición de flexibilidad tal que permita su ajuste y cambios con el paso del tiempo y las condiciones.
- Se potencie el crecimiento de las comunidades a través de la consideración de las amenazas como parte integral del proceso de desarrollo.
- Se procuren tomar acciones que permitan la reducción del riesgo en la localización de la población, la infraestructura y las actividades productivas.
- Se plantee al menos una línea de acción para cada una de las amenazas detectadas en el diagnóstico que contiene el PCDHL y el PEM previamente elaborado, que permita generar condiciones de reducción de la

vulnerabilidad identificada. Entendiendo como diagnóstico la recopilación y análisis de información de diferentes fuentes que permite definir y caracterizar la situación actual, en este caso del cantón y de la municipalidad, considerando factores económicos, ambientales, culturales, sociales, políticos, administrativos, entre otros, para tener un panorama de la realidad del cantón y de la municipalidad, que oriente la definición y toma de decisiones con evidencia, datos, estadísticas, entre otros.

- Se mejoren las condiciones de resiliencia de la población, mediante disposiciones relacionadas con la lucha contra la pobreza, la reducción de las inequidades de género relacionadas con el riesgo, así como la universalización de los servicios.
- Se promueva la participación ciudadana en la formulación del PCDHL identificando factores esenciales de la GIR, y en la definición de líneas de acción en los encuentros ciudadanos, y en el llenado de cuestionarios para la formulación del PEM.
- Se fortalezcan las capacidades, estrategias de concientización y métodos para la educación de la comunidad hacia la prevención del riesgo.
- Se establezcan mecanismos de coordinación (mediante políticas, normas, disposiciones, proyectos o indicadores) entre la planificación del desarrollo local y la GIR.

Es importante que, desde la elaboración del diagnóstico cantonal y municipal, se identifiquen e incluyan elementos de gestión de riesgo, los cuales forman parte de la estructura de base que se elaboró en el marco del proyecto “*Fortalecimiento de la recuperación temprana cantonal después del terremoto del 5 de setiembre 2012 en Costa Rica*” ejecutado en el año 2013 y se aplicó en los cantones de Hojancha, Nandayure, Santa Cruz y Nicoya. Este proceso se realizó en coordinación con el PNUD, la CNE y el MIDEPLAN.

- Estructura organizativa y marco jurídico de respaldo existente en la localidad.
- Recuento del estado de situación de las capacidades del gobierno local y de las estructuras comunitarias en relación con la prevención, pero sobre todo en la respuesta a los desastres.
- La distribución de responsabilidades y su importancia dentro del PCDHL a actualizar.
- Análisis del marco normativo e incorporación de cualquier disposición o acuerdo municipal relacionado con la gestión del riesgo que sea relevante para la planificación.

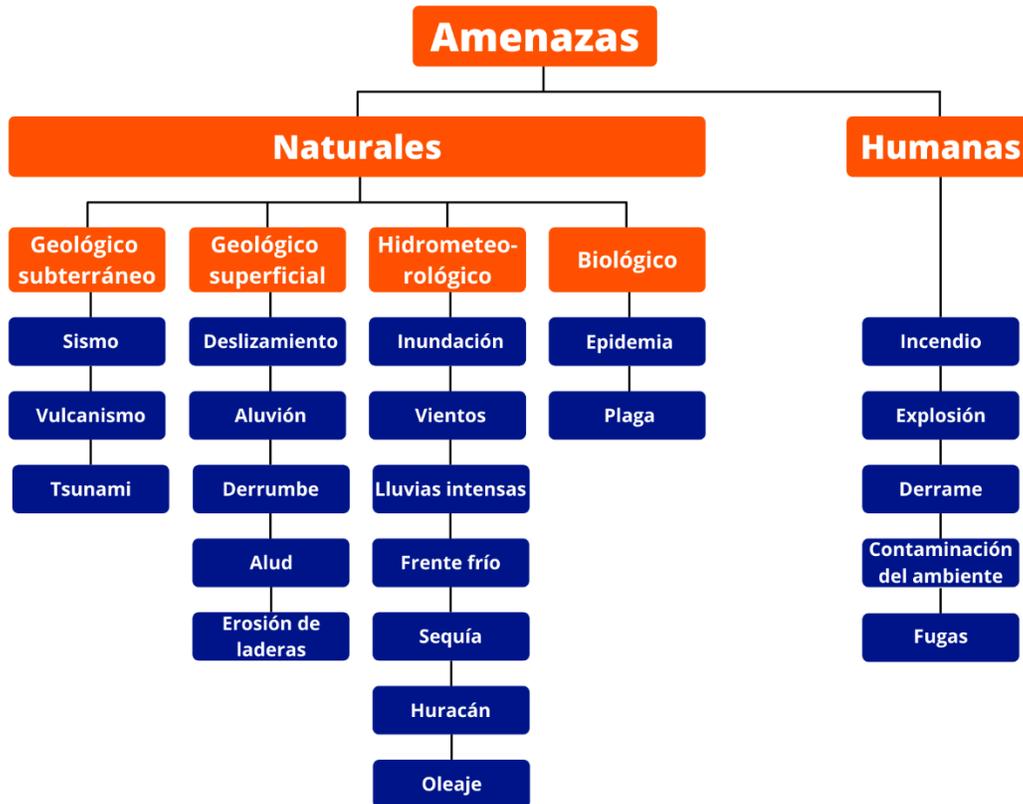
- La existencia del Plan Local de Emergencia y los posibles espacios de coordinación que existan entre este y el PCDHL en proceso de actualización.
- Deberán considerarse posibles aspectos de coordinación y gestión institucional de acuerdo con las políticas nacionales.
- Identificar los mecanismos de consecución de recursos para la GIR.
- Tener presente gestiones o proyectos municipales o incluso nacionales que se estén desarrollando o estén por desarrollarse que mejoren las condiciones de resiliencia del cantón, así como las posibilidades de apoyo y aporte de recursos (históricos o comprometidos) por parte del sector público (fondos para reducción de riesgo de desastres y/o para atención de emergencias incluidos en los presupuestos municipales) o privado sea a través de empresas propiamente dichas, u organizaciones sectoriales.
- Experiencias de eventos anteriores, que incluyan al menos algunos elementos de importancia para la planificación (que faciliten la definición de prioridades en la toma de decisiones).
- Deberán considerar la historia de eventos desastrosos y las consecuencias de éstos en el territorio y la economía local.
- Incorporar e incluir un mapa de riesgos del cantón.
- No deberán plantearse actuaciones en áreas asociadas con riesgo o amenazas o con un registro histórico en ese sentido.
- No sólo se debe saber dónde está el riesgo, sino sobre todo de entender qué peso tienen los eventos en la planificación del desarrollo cantonal.

Lo anterior se considera un insumo útil para aquellos gobiernos locales que no han incorporado la gestión del riesgo en sus procesos de planificación con participación ciudadana y del personal municipal. Una importante oportunidad en el actual proceso de actualización de los PCDHL.

Para atender a la imperante necesidad de incluir este enfoque en la actualización del PCDHL, se recomienda a los gobiernos locales, con la coordinación de los EGL, comenzar el proceso mediante la elaboración de una herramienta diagnóstica, basada en el mapa de amenazas de cada cantón, para lo cual la CNE puede disponer de insumos importantes para levantar dicha información.

La construcción del diagnóstico de amenazas del cantón debe basarse en la información del contexto y sus condiciones actuales, así como en aquellos datos históricos que se hayan identificado. A continuación, se presenta un diagrama sobre el cual se recomienda elaborar el diagnóstico de amenazas planteado:

Ilustración 11. Diagnóstico de amenazas



Fuente: Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, Cáritas del Perú, 2009.

Además de elaborar un diagnóstico, en el módulo 3 de esta Guía, se detalla cómo realizar un taller participativo para la incorporación de la gestión integral de riesgos, como parte del proceso de construcción de un cantón resiliente, es decir, un cantón que tiene la capacidad de superar momentos difíciles y no esperados, generando resultados positivos.

## *Eje de Derechos de las Personas en Condición de Discapacidad*

Esta Guía pretende ser un instrumento que permita generar propuestas de desarrollo humano inclusivas, es decir, procura que se incorpore el enfoque de derechos de las personas en condición de discapacidad, como parte integral de las estrategias (planes, programas, proyectos, servicios y presupuestos) dirigidas a dar cumplimiento a las intervenciones estratégicas que beneficien el desarrollo inclusivo de la población en condición de discapacidad y promuevan la promoción y garanticen la protección de sus derechos.

Para procurar una exitosa incorporación del enfoque de derechos de las personas en condición de discapacidad en los instrumentos de planificación local, se presentan a continuación dos distintos enfoques conceptuales sobre la discapacidad:

- **Concepto operacional:** este describe a la persona en condición de discapacidad como aquella que presenta restricción en sus posibilidades de participación como producto de la interacción entre su condición discapacitante (enfermedad crónica, trastorno o deficiencia) y las barreras contextuales, actitudinales y ambientales presentes en los entornos en los cuales se desenvuelve (CONAPDIS, 2021).
- **Concepto Legal:** se refiere a las personas con discapacidad como aquellas personas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás (CONAPDIS, 2021).

En términos generales, y para efectos prácticos de esta Guía, se entenderá la discapacidad como un riesgo materializado en la vida de las personas con bajos niveles de funcionalidad cuando se enfrentan a entornos inaccesibles. La condición de discapacidad es provocada por inaccesibilidad del entorno que plantea barreras actitudinales, contextuales y ambientales.

En Costa Rica se ha avanzado con propuestas y normativas para procurar que todos los actores públicos y privados, den cumplimiento a la normativa vigente en materia de discapacidad. El ente rector en cuanto a la atención de la materia de discapacidad es el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS). Esta institución, se encarga de la articulación y coordinación de actores sociales para el cumplimiento de los derechos

de esta población. Para ello se cuenta con la Política Nacional de Discapacidad (PONADIS) cuyo propósito es:

Ser el referente principal o marco de referencia para que el proceso de gestión de políticas públicas en el país sea inclusivo, es decir; que incorpore el enfoque de derechos de las personas con discapacidad, como parte integral de todas las políticas públicas, privadas y sus estrategias.

(PONADIS,2011)

Entre los principios para garantizar la promoción y la protección de los derechos humanos de las personas en condición de discapacidad y su pleno ejercicio, se pueden mencionar los siguientes:

- El respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual, incluida la libertad de tomar las propias decisiones, y la independencia de las personas.
- La no discriminación.
- La participación e inclusión plenas y efectivas en la sociedad.
- El respeto por la diferencia y la aceptación de las personas en condición de discapacidad como parte de la diversidad y la condición humanas.
- La igualdad de oportunidades.
- La accesibilidad.
- La igualdad entre el hombre y la mujer.
- El respeto a la evolución de las facultades de los niños y las niñas con discapacidad y de su derecho a preservar su identidad.

Recuerde que esta Guía se plantea para apoyar al gobierno local en el proceso de actualización del PCDHL. Es por eso por lo que se mencionan específicamente estos ejes transversales como aquellos que son fundamentales de incorporar en los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo.

## El Plan Estratégico Municipal (PEM)

De igual forma que se explicó los aspectos generales del PCDHL en las páginas anteriores, se realiza un ejercicio similar sobre la importancia del Plan Estratégico Municipal, sus componentes, metodologías y procedimientos para la actualización.

### *¿Qué es el PEM?*

El Plan Estratégico Municipal (PEM) es el instrumento de planificación municipal de mediano plazo. Es liderado por el personal técnico y político municipal y se caracteriza por orientar la gestión municipal en alineamiento con el PCDHL y el plan de gobierno de la Alcaldía, así como con los diferentes planes y programas nacionales, regionales y sectoriales que impactan el desarrollo del cantón.

El PEM, define en los objetivos del desarrollo del municipio, estrategias y programas que se van a impulsar durante los próximos 5 años, además de las metas que se pretenden alcanzar para garantizar las mejoras institucionales a corto, mediano y largo plazo. Este proceso implica la identificación y la priorización de aspiraciones y demandas cantonales, con base al diagnóstico institucional y la definición de acciones concretas y viables de acuerdo con los recursos disponibles y la programación en el tiempo.

Este instrumento de planificación constituye un compromiso de gestión de mediano plazo que asume el gobierno municipal para que, desde sus competencias, pueda actuar como conductor del proceso de desarrollo humano local al que aspira la ciudadanía del cantón. Dicho plan debe contar con la aprobación del Concejo Municipal, ya que no solo se definen líneas de acción prioritarias, sino, también se requiere la asignación de recursos para su ejecución.

Así, este instrumento expresa los resultados de un proceso de planeación concertado entre los diversos sectores de la población local y la coordinación con las instituciones públicas con participación en el ámbito local. El PEM permite:

### **Ilustración 12. ¿Qué permite el PEM?**



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### *¿Por qué es importante el PEM para el desarrollo local?*

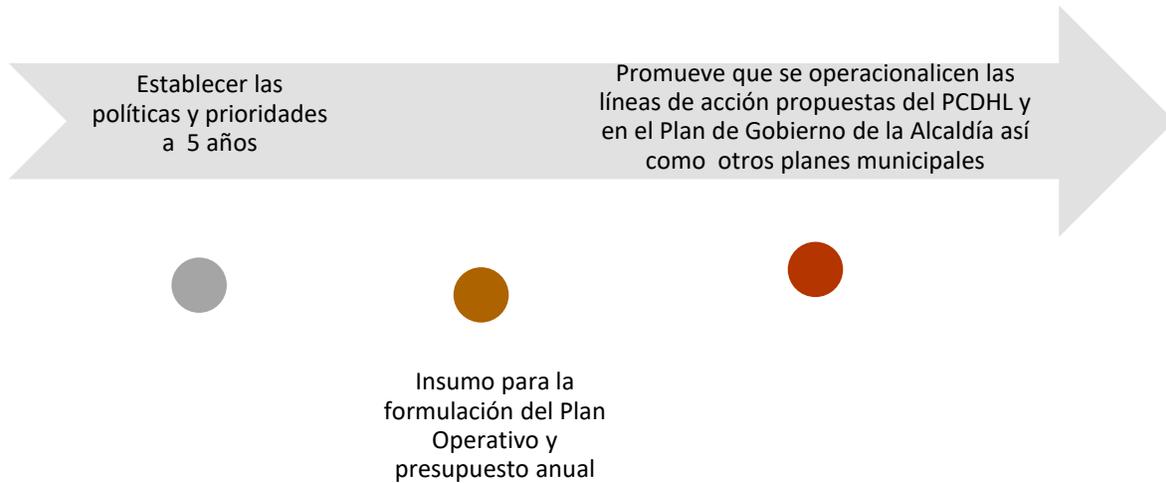
- Porque permite ordenar la gestión pública local por medio de acciones generales y específicas (planes, lineamientos y políticas que deben ser atendidas con un enfoque sistémico).
- Se promueve la organización de los recursos disponibles a nivel local para alcanzar los objetivos deseados.
- Ayuda a fortalecer la recaudación de ingresos y la utilización apropiada.
- Fortalece los procesos de planificación.
- Define un horizonte del desarrollo del cantón a corto, mediano y largo plazo.

Al reconocer la importancia de los distintos aspectos que representa una correcta planificación estratégica municipal, se mejoran los procesos y se identifican de manera más efectiva los roles y personas responsables de la elaboración de este instrumento de planificación de corto plazo.

### *¿Por qué es importante contar con un PEM actualizado?*

La importancia de este instrumento de planificación municipal a mediano plazo se sintetiza a continuación:

## **Ilustración 13. Importancia del PEM**



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### Composición General de un PEM

Este instrumento de planificación municipal está compuesto por tres capítulos, que configuran la base sobre la cual se elabora el documento estratégico y se relacionan con: la presentación, la síntesis interpretativa del perfil cantonal y la estrategia de desarrollo institucional. A continuación, se describen brevemente estos tres capítulos y los contenidos generales que incorporan:

- **Primer capítulo Introducción:** refiere los aspectos introductorios, plantea la presentación y descripción del instrumento, los antecedentes de la planificación del PEM, su importancia en materia de planificación cantonal y regional, así como normativas que regulan la gestión local. Además, se presenta el equipo técnico municipal que participó en el proceso de actualización del plan.
- **Segundo capítulo Particularidades y el Contexto del Cantón:** es un apartado en el cual se incluye una síntesis del perfil cantonal, y los aspectos de la gestión municipal en cuanto a elementos administrativos y la prestación de servicios a la ciudadanía.
- **Tercer capítulo Estrategia de Desarrollo Institucional,** en donde se incorpora el marco filosófico (visión y misión), las políticas, principios, los objetivos y las líneas de acción estratégicas. También se incluye el Plan de Mejora Institucional y el Plan de Coordinación Interinstitucional para el cumplimiento de lo establecido en el PEM.

Un aspecto fundamental que acompaña a la planificación de mediano plazo son los instrumentos de seguimiento y evaluación. Además, como anexos se sugiere incluir: el registro fotográfico, las listas de asistencias, los instrumentos de consulta al personal técnico municipal, etc.

### *Componentes del Capítulo III del PEM: La Estrategia*

En la misma línea del proceso de planificación del PEM elaborado con la metodología establecida en el *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local (2015)*, se desea fortalecer los procedimientos e instrumentos utilizados para la actualización de la información y con ello no partir de cero, sino facilitar el trabajo institucional y generar capacidades instaladas.

Es en el tercer capítulo donde el ETM, requiere realizar sesiones de trabajo, así como un análisis detallado del anterior PEM, por lo que es fundamental el previo reconocimiento de los apartados elaborados en ejercicios de planificación anteriores, y someter dichos aspectos al análisis, revisión y mejora por parte de la Municipalidad.

Se detallan a continuación los elementos clave del PEM, incluidos en el capítulo III que requieren revisión, esto es el resultado del proceso de actualización del instrumento, del cual emanan los objetivos, metas e indicadores de planificación a mediano plazo. Estos elementos se pueden dividir en dos secciones, por un lado, todos aquellos elementos estratégicos, y por el otro, todos aquellos elementos operativos del PEM:

- **Visión:** esta permite al personal municipal establecer la imagen que direccionará el cambio institucional para los próximos 5 años. Es el puente que une el futuro institucional con el presente. La visión permite trabajar juntos, con direccionalidad, por esa municipalidad, para que sea capaz de responder a las aspiraciones, demandas y potencialidades de un cantón, en otras palabras, permite la proyección a futuro (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Misión:** establece la naturaleza del gobierno local y de la historia particular de su desarrollo, define la razón de ser de la institución.
- **Valores:** son cualidades, características deseables o esperables en el comportamiento individual y social de las personas, son culturalmente

construidos y transmitidos (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015). Algunos ejemplos de valores a considerar pueden ser:

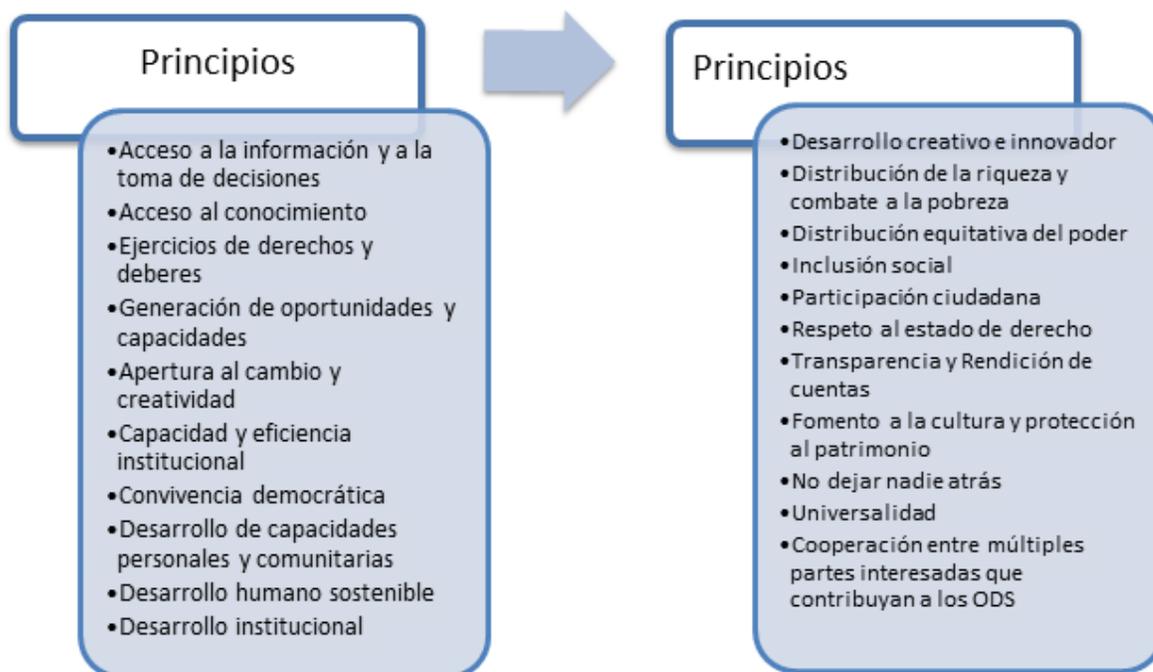
Ilustración 14. Valores del PEM



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

- **Principios:** son actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción práctica que permiten que se concreten y son determinados por los valores. Los principios son un nivel de operacionalización, de formas de “aterrizaje” de los valores ((MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015). Algunos ejemplos de principios a considerar son:

Ilustración 15. Principios del PEM



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Es fundamental exponer al personal municipal la misión y la visión, los valores y los principios que componen el PEM anterior, con el fin de reconocer si se estima necesario incluir o cambiar dichos elementos en la actualización del PEM.

- **Áreas Estratégicas Municipales<sup>3</sup>:** en el *Manual de Planificación del Desarrollo Humano Local* (2015) se recomienda una estructura para la elaboración del PEM, la cual fue implementada en los posteriores esfuerzos de los gobiernos locales para la elaboración de los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo, no obstante, estas recomendaciones no impiden la incorporación de otros aspectos que, por la naturaleza cantonal o por su contexto, resulte relevante incluir, por lo que existen áreas y ejes temáticos que se pueden ajustar a dicha realidad y necesidades de sus habitantes. Ante esta realidad, esta Guía plantea los aspectos específicos para desarrollar un procedimiento de actualización de los instrumentos

<sup>3</sup> Las áreas estratégicas municipales que ordenan el Plan Estratégico Municipal han sido homologadas a la clasificación que se recomienda para la formulación de los Planes Operativos Anuales por parte de la Contraloría General de la República, esto para facilitar el proceso de alineación entre el PEM y el POA. Al respecto ver documento: Contraloría General de la República (CGR). “Guía para la elaboración del Plan Operativo Anual para las municipalidades y otras entidades de carácter municipal (Ajustada). San José, Costa Rica. Junio 2009” (p, 6).

existentes, proponiendo aquellas áreas y factores que requieren ser incorporados o actualizados en los PEM previamente construidos.

Las áreas estratégicas que articulan la formulación del PEM, de acuerdo con la metodología previamente citada son:

- Desarrollo Institucional Municipal
- Equipamiento
- Desarrollo Económico Local
- Medio Ambiente
- Política Social Local
- Infraestructura Vial
- Servicios
- Ordenamiento Territorial
- Otras

Para tal efecto se recomienda una matriz similar a la utilizada en la vinculación de las áreas del PCDHL con la vinculación de los ODS y adaptada para el PEM, la cual se detalla seguidamente:



**Tabla 5. Áreas Estratégicas consideradas del PEM y su vinculación con los ODS**

EJEMPLOS DE ÁREA ESTRATÉGICA DEL PEM	TEMAS RELACIONADOS	EJEMPLOS DE VINCULACIÓN CON OBJETIVOS DE DESARROLLO (ODS)
<p><b>DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL</b></p>	<p>Ingresos y egresos municipales, gestión presupuestaria, procesos de adquisición de bienes y servicios, gestión de proyectos municipales, gestión de recursos humanos, coordinación interinstitucional e intermunicipal, infraestructura municipal, sistema de transparencia y rendición de cuentas, vínculos y dinámica entre instancias municipales. Simplificación de trámites y mejora continua. Digitalización y transformación digital. Control interno.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 16.</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.</p>
<p><b>EQUIPAMIENTO</b></p>	<p>Infraestructura para servicios públicos locales: salud, educación, recreación, deporte, comunales y de accesibilidad.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p>

		<p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 10.</b> Reducir la desigualdad entre los países. <b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
<p><b>DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL</b></p>	<p>Empleo, emprendedurismo, inversión, promoción económica, acciones relacionadas con la implementación del modelo de economía circular.</p> <p>Economía circular, encadenamientos productivos.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 10.</b> Reducir la desigualdad en y entre los países. <b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>

<p><b>MEDIO AMBIENTE</b></p>	<p>Tratamiento de residuos sólidos y líquidos, sistemas de gestión de riesgo ambiental, proyectos diversos en el área ambiental. Medidas de adaptación al cambio climático.</p>	<p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p> <p><b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.</p>
<p><b>POLÍTICA SOCIAL LOCAL</b></p>	<p>Combate a la pobreza, inclusión de grupos poblacionales diversos, equidad de género, vivienda, espacios públicos, salud, educación, identidad y cultura, recreación y deporte.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades</p>

		<p>de aprendizaje permanente para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 16.</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas</p>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Infraestructura cantonal pública, aceras, infraestructura vial, tecnología.	<p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
<b>SERVICIOS</b>	Servicios municipales prestados por la corporación y plataformas de servicios	<p><b>Objetivo 16.</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar</p>

	(simplificación de trámites), transformación digital, digitalización, ventanilla única.	el acceso a la justicia para todas las personas y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
<b>ORDENAMIENTO TERRITORIAL</b>	Planes reguladores, planes de manejo de zona marítimo-terrestre, sistemas de permisos de construcción, sistema de información geográfica.	<p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p> <p><b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.</p>
<b>GESTIÓN DE RIESGO DE DESASTRES</b>	Es un proceso social y político integrado en las pautas de desarrollo humano, económico, ambiental y territorial.	<b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

	<p>Dirigido a: reducción, previsión y control permanente de riesgos.</p> <p>Requiere: definir políticas, estrategias, instrumentos, prácticas concretas para evaluar (conocer), prevenir, reducir y eliminar riesgos.</p> <p>Mediante: gestión y aplicación sistemática de decisiones administrativas, organización, capacidades operativas y responsabilidades.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todas las personas</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

- **Objetivos estratégicos:** el trabajo que corresponde en este componente se vincula con el análisis del conjunto de objetivos específicos de cada área, lo que luego se sintetiza en un objetivo general o estratégico que sea capaz de englobar los objetivos específicos. Esto se logra estableciendo una relación de medios (objetivos específicos) a fines (objetivo general o estratégico). Se debe de presentar un objetivo general o estratégico para cada una de las áreas temáticas que articulan el PEM (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).
- **Objetivos específicos:** para la elaboración del objetivo específico se analiza con detenimiento cada grupo de líneas de acción y se redacta un objetivo que responda a las acciones contenidas en ese grupo. Así se obtiene, un objetivo específico redactado adecuadamente para cada grupo de acciones de cada una de las áreas estratégicas (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).

Una adecuada definición y redacción de objetivos permite generar una estrategia, un conjunto ordenado, coherente y articulado de líneas de acción que haga posible conseguir los objetivos.

Para mayor comprensión se puede tomar como referencia la imagen en el apartado del PCDHL, que muestra el orden de abajo hacia arriba, iniciando con las líneas de acción, posteriormente, la creación y vinculación por objetivos específicos de acuerdo con los temas en común y finalmente, con los objetivos estratégicos según área estratégica.

- **Políticas:** la definición de las políticas por área estratégica municipal significa una responsabilidad social y una toma de decisiones. Las políticas definen el rumbo de las acciones para garantizar que se van a operar cambios que permitan a la municipalidad cumplir mejor su responsabilidad y funciones. Son útiles para decidir cómo direccionar los recursos y para ejercer control y auditoría sobre la ejecución de las políticas. Una política es un compromiso en una dirección y no en otra. Por lo que, constituyen el puente entre los objetivos y los valores.

Además, definen las condiciones generales para articular la visión, la misión, los valores y los principios con los objetivos y las acciones. Por tanto, hacen referencia a las condiciones que deben darse para que los objetivos tengan viabilidad (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).

- **Líneas de acción prioritarias:** son ideas concretas, que se organizan en torno a las áreas estratégicas municipales. Son las acciones que el equipo técnico municipal ha definido que se deben de ejecutar en los próximos años. Asimismo, se deben de considerar las líneas definidas por la comunidad. Estas son las acciones que se deben de operativizar y guiar el accionar municipal (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).

En términos generales la propuesta estratégica que se elabora en el capítulo III del PEM y que debe ser actualizada por parte del ETM implica:

- Revisión, análisis y valoración de la Misión, Visión, Valores y Principios de la municipalidad.
- Revisión de las líneas de acción prioritarias del actual PCDHL.
- Elaboración de nuevas acciones y su agrupación para cada una de las áreas estratégica del PEM planteadas.
- La elaboración de un ejercicio de síntesis que resulte en un objetivo específico para cada una de las áreas estratégicas propuestas.
- La construcción de objetivos específicos, cada uno de estos responde a cada área estratégica. Este nuevo conjunto de objetivos específicos, se sintetizan en un objetivo estratégico que guiará la planificación a largo plazo.
- La articulación entre las políticas y los objetivos estratégicos con los valores y principios. Su enunciado debe tener viabilidad política e institucional.
- La congruencia entre esas políticas tiene coherencia con la misión y la visión establecidas.

### Ilustración 16. Marco lógico para el PEM



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Otros componentes, que se sugieren incorporar en este capítulo son:



- **Matriz de efectos e impactos esperados del PEM:** que tiene como objetivo visualizar en un corto y largo plazo los cambios que conllevan cada uno de los objetivos específicos y su vinculación con los ODS y los cambios significativos que se esperan con cada acción.

En el caso del seguimiento del PEM, en la primera columna de la matriz de efectos e impactos esperados, se recomienda colocar las áreas o temáticas municipales que son diferentes a las áreas del PCDHL, tal cual se presenta en la tabla 6.

Esta matriz se puede estructurar de la siguiente manera:

<b>Tabla 6. Matriz de efectos e impactos esperados del PEM</b>			
<b>ÁREA ESTRATÉGICA DEL PEM</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREA ESTRATÉGICA SEGÚN ODS</b>	<b>EFFECTOS ESPERADOS</b> Son los cambios a corto y mediano plazo intencionados que se generan como resultado de haber logrado ejecutar el plan.	<b>IMPACTOS ESPERADOS</b> Son los cambios intencionales o reales en el desarrollo humano medidos en términos de bienestar de las personas. Registran cambios en la vida de la gente.

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Es importante hacer una revisión y actualización de los objetivos, políticas y líneas de acción para tener certeza de que se está respondiendo a las necesidades emergentes de la ciudadanía. En el transcurso de 5 años, las prioridades, visiones, recursos, necesidades, legislación y normativa, entre otros factores, han podido variar, razón por la cual, es fundamental hacer un análisis de la realidad actual y hacer las propuestas partiendo de lo existente.

### **El PEM y los ODS**

Los principios que sustentan la Agenda 2030 se basan en no dejar a nadie atrás, la universalidad de su alcance, la integralidad, interdependencia e indivisibilidad, la inclusión y cooperación entre múltiples partes interesadas que coinciden con los ejes transversales

y áreas temáticas del PEM. Para reforzar los procesos de actualización de los planes de mediano y largo plazo, se promueve la vinculación del PEM con la Agenda 2030.

En el proceso de actualización del PEM, el reconocimiento de los apartados que conlleva el documento permitirá brindar una visión amplia y orientar las acciones y planes de trabajo a futuro.

Para obtener más información en cómo contribuir con al avance de la Agenda 2030, se recomienda consultar a la *“Guía para la articulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de los Gobiernos Locales”*. (2021).

### *Metodologías y Procedimientos para la Actualización del PEM*

Con base en la metodología en cita, a continuación, se indican los recursos metodológicos mínimos para abordar exitosamente el proceso de actualización del PEM:

- El reconocimiento de los planteamientos previos del PEM y la identificación de los principales logros alcanzados.
- La participación activa de las personas del ETM.
- El aprendizaje a través de la práctica de una planificación del desarrollo humano local.
- Herramientas técnicas para ejecutar el proceso de la actualización y la labor de los equipos en el proceso.

### *La Indagación Apreciativa*

La implementación de la *Indagación Apreciativa* permite reconocer y evaluar el trabajo de la municipalidad en el pasado y sus logros, en esta etapa se retoma la razón de ser de la institución, se mira a sí misma como organización y como colectivo de actores.

Al igual que en el PCDHL, se trata de responder a la satisfacción de las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la municipalidad?
- ¿Qué características particulares pretende desarrollar?



- ¿Cómo desarrollar una organización institucional y que elementos requieren para conseguirlo?

Es posible trabajar en la transformación de la institución, que requiere mejorar procesos internos, con mayores competencias y capacidades para ejecutar los retos y demandas del cantón y de la organización.

### *Participación del ETM*

La importancia que el proceso sea participativo conlleva realizar una serie de actividades de sensibilización y apropiación del proceso y con ello lograr que el PEM no sea sólo un requisito municipal de planificación a cumplir sino una herramienta clave a la hora de elaborar el Plan Anual Operativo. Con ello, se logra una participación activa y respuesta positiva en las convocatorias y elaboración de productos, también un compromiso para elaborar el PEM de manera integral y con representación de los diferentes actores municipales.

Si el equipo técnico se apropia del proceso, se asumen los logros como propios, se tiene claridad de cómo el aporte del trabajo individual suma al colectivo, además permite reconocer fortalezas para mejorar la gestión de forma continua.

El proceso de planificación estratégica del desarrollo humano local requiere de la participación inclusiva desde el inicio hasta la culminación de la elaboración y la actualización del PEM. Esto conlleva a la necesidad de plantearse una pregunta para garantizar la mayor representatividad, ¿Quién falta?

La participación se promueve mediante encuentros, reuniones, talleres presenciales o virtuales aplicando las herramientas participativas que permiten actualizar el PEM. Es importante reconocer que, en algunas ocasiones, ciertos actores pueden ausentarse pues no es necesaria su participación en ese momento. En los casos en los que se suscita alguna situación especial o de fuerza mayor, lo cual impide la participación se debe prever otros mecanismos alternos para garantizar sus aportes al proceso y estos puedan opinar, hablar, discutir, expresar sus ideas o bien confrontar opiniones. Algunas de estos mecanismos alternos son los grupos focales, las entrevistas semiestructuradas, las encuestas, los formularios digitales, entre otros. Lo cual se debe de planificar de acuerdo con las posibilidades del ETM.



## *Aprender / Haciendo*

*Aprender/Haciendo* es una metodología que implica el aprendizaje colectivo y continuo, que facilita el empoderamiento de actores sociales para construir juntos una acción social planificada, la cual se espera que genere un cambio significativo en el desarrollo de las personas y de su territorio, reforzando capacidades individuales, organizativas e institucionales.

La metodología que se utilice para la actualización del PEM debe permitir que se produzcan aprendizajes, se desarrollen habilidades y se fortalezcan actitudes en los participantes, que les permitan entonces apropiarse del proceso de planificación participativa del desarrollo humano y aportar desde sus posibilidades, generando un aprendizaje en el momento de la aplicación de herramientas e instrumentos durante el proceso de actualización del PEM.

## *El Trabajo en Equipo*

El método de *Trabajo en Equipo* es pilar para alcanzar los objetivos de actualización del PEM de forma participativa. Esta metodología se utiliza en el proceso pues, al trabajar en grupo es posible:

- Apropiarse y establecer un sentido de pertenencia.
- Generar un lenguaje común con otros actores.
- Incentivar el trabajo creativo y práctico.
- Promover que la capacitación conduzca a resultados, donde cada miembro del grupo es consciente de cómo aporta al trabajo colectivo.

## *Procedimiento para la Actualización del Plan Estratégico Municipal: ¿por dónde empezar?*

A continuación, se presenta una propuesta del paso a paso, procedimientos e instrumentos que pretenden acompañar a los actores municipales responsables de generar los procesos de planificación institucional, para que desarrollen los diversos contenidos y apartados que integran el Plan Estratégico Municipal. Para lo cual es importante no solo el producto como tal, en este caso el PEM, sino también, el proceso de aprendizaje y de generación de capacidades a través de las metodologías de *Aprender / Haciendo* y la *Indagación apreciativa*:

- **Reconocer lo construido en el PEM anterior:** el personal municipal, el Concejo Municipal, la Alcaldía se informan sobre el PEM.
- **Conformación del ETM:** se conforma un equipo técnico municipal compuesto por las personas designadas para la formulación o actualización del plan y de generar los resultados esperados.
- **Capacitación del ETM:** el ETM inicia con la revisión de materiales y guía metodológica para iniciar con la logística para el proceso de actualización del PEM.
- **Revisión de planes:** revisión y análisis sobre la existencia de experiencias previas de planificación de la gestión municipal, por ejemplo: PEM 2015-2012 y otros planes.
- **Perfil Situacional:** se comienza con la elaboración del perfil situacional o diagnóstico, se sugiere la utilización de un conjunto de instrumentos cuya aplicación y estructura debe seguir las indicaciones señaladas en Módulo 2 del *Manual de Planificación para el Desarrollo Humano Local (2021)*, asimismo, se recomienda revisar las herramientas contenidas en la caja de herramientas que acompaña a esta Guía para la actualización de los planes. Esta tarea es clave para la recopilación del estado de situación y de las propuestas de líneas de acción por eje estratégico que defina el personal municipal. Este paso también implica revisar cuál ha sido el avance en las líneas de acción definidas en el plan estratégico anterior.
- **Proceso de Alineación Estratégica del PEM:** este proceso se lleva a cabo mediante el análisis y la alineación del PEM con las estrategias y las acciones que competen a nivel municipal y que fueron planteadas desde el PCDHL (revise el Capítulo 3 del PCDHL vigente o actualizado).
- **Actualización de los planteamientos estratégicos:** se lleva a cabo una actualización de la visión, la misión, los valores y los principios institucionales. Para esto se desarrolla un taller con el personal municipal donde se mejora la redacción, se actualiza o se aprueban los planteamientos existentes.
- **Líneas de Acción:** teniendo claro que son ideas concretas, iniciativas, alternativas que se han considerado prioritarias para orientar el cambio, la formulación de las líneas de acción, permiten, en un futuro, pensar y organizar las actividades que hay que hacer para lograrlo, quiénes las harán, qué recursos requieren y qué tiempo necesitan. Son muy útiles para poder transitar entre un instrumento de planificación de mediano plazo y otro de corto plazo, como es el caso del Plan Anual Operativo de la municipalidad.

- **Vinculación entre el PEM y los ODS:** este procedimiento se lleva a cabo mediante la vinculación de las políticas o ejes y acciones estratégicas (objetivos, líneas de acción, metas, etc.) y los ODS. Para una mayor comprensión, y tomando en consideración que los gobiernos locales organizan su gestión en áreas estratégicas y temas de acuerdo con sus intereses, se propone una matriz general que permite orientar las acciones municipales con los ODS y provocar o generar cambios en el quehacer municipal. En el PEM se deben definir no solo los ODS relacionados, sino también, metas e indicadores que pueden ser responsabilidad municipal, con el fin de poder evaluar el avance en su implementación.
- **Taller de trabajo del ETM para el seguimiento de acciones:** en este taller se lleva a cabo el establecimiento de los instrumentos para el seguimiento y evaluación del PEM, incluyendo los indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación y las condiciones de éxito o supuestos, para de esta manera formular el Plan de Evaluación y Seguimiento que se contempla en la matriz de resumen operativo del PEM.
- **Formulación del Plan de Mejora Institucional como parte del PEM:** es el instrumento que permite establecer oportunidades de mejora de forma verificable a través de indicadores, medios de verificación y responsables de realizar la mejora.
- **Formulación del Plan de Coordinación Interinstitucional:** este Plan se elabora con el ETM y funcionarios municipales designados para tal propósito, en el cual se definen las líneas de acción que no son de resorte municipal - por un tema de competencias- y cuáles corresponden a otras instituciones ejecutarlas. Se recomienda definir en cuáles líneas la municipalidad puede coordinar o articular con otras instituciones. Este instrumento permite que a nivel territorial se identifiquen las acciones de las diversas instituciones con presencia local para promover alianzas público-privadas y de responsabilidad social, promover instrumentos de coordinación y cooperación entre gobiernos locales, así como coordinar y armonizar la planificación nacional y local.
- **Formulación de la matriz de resultado esperados:** es la matriz que contiene los resultados que se esperan alcanzar con la ejecución de las líneas de acción y su posterior evaluación.
- **Formulación de Agendas distritales:** vincula las ideas identificadas en los distritos con la formalidad que requiere la planificación municipal. Para la formulación de las agendas distritales, se realiza un encuentro virtual o presencial, con las personas síndicas, concejales de distrito y las Juntas



Directivas de las Asociaciones de Desarrollo, para sensibilizarles e informales del PCDHL y la importancia de construir una agenda de desarrollo distrital.

- **Taller de Validación del PEM:** convocatoria al personal municipal para validar los resultados del proceso de planificación.
- **Presentación al Concejo Municipal:** se realiza la presentación de la propuesta del PEM para su aprobación y puesta en ejecución por parte del personal municipal.
- **Presentación ante CCCI/CDCI el Plan de Coordinación Interinstitucional:** este procedimiento se realiza para garantizar el reconocimiento del PEM y la negociación de los apoyos requeridos para alcanzar los objetivos establecidos en el PEM por parte de la autoridad municipal que preside dicho consejo.

Como complemento a la información brindada anteriormente, se presenta una propuesta de matriz que permite la alineación del PCDHL con el PEM, y de las líneas de acción que se han definido en la actualización del PCDHL y que se deben de operativizar en el plan a mediano plazo.

Tabla No. 8 Matriz de alineación PCDHL con el PEM			
Línea de Acción del PCDHL	COMPETENCIA MUNICIPAL (Se incluye en el PEM es viable realizar en los próximo 5 años)	COMPETENCIA MUNICIPAL (NO Se incluye en el PEM, NO es viable realizar en los próximo 5 años)	Competencia de otra institución (Coordinación Institucional)
•			
•			

Fuente: Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local. 2015

## Módulo 2: El Equipo de Gestión Local y el Equipo Técnico Municipal en la Actualización del PCDHL y el PEM

### Contenidos del Módulo 2

1. El Equipo de Gestión Local (EGL) y su Rol en la actualización del PCDHL:
  - a. La Definición del EGL
  - b. Integrantes del EGL
  - c. Funciones del EGL en la Actualización del PCDHL
  - d. Compromisos del EGL en la Actualización del PCDHL
  - e. El Rol del EGL en la Actualización del PCDHL
  - f. El EGL y la Participación Ciudadana
2. La Participación Ciudadana en el proceso de Actualización de los PCDHL
3. El Equipo Técnico Municipal (ETM) y su Rol en la Actualización del PEM:
  - a. Integración del Equipo Técnico Municipal (ETM) que lidera la formulación del PEM
  - b. Funciones y compromisos del Equipo Técnico Municipal para la actualización del PEM
4. Principales actividades del ETM para la Actualización del PEM

En el segundo módulo se presenta la conceptualización, detalle, descripción, roles, competencias, responsabilidades y vinculación en el proceso de actualización de los actores sociales involucrados. Para ello se plantea que a la hora de consultar con la Guía puede responder a estas preguntas:

- **¿Quiénes?** Se detallan los actores que intervienen en el desarrollo del PCDHL y del PEM: el ETM, el EGL, los actores y organizaciones sociales, las autoridades municipales, otros actores (ADI, Concejos de Distrito, CCCI/CDCI, etc.).
- **¿Qué hacen?** Se explica el rol que tienen los diferentes actores o agrupaciones en el proceso de actualización del PCDHL y el PEM. Se detallan las funciones, competencias y obligaciones del EGL y el ETM en el proceso de actualización. Esto es detallar el papel que juegan los actores sociales en cada etapa, no es explicar cada etapa y las diferentes actividades que las componen.
- **¿Qué se espera de ellos?** Cada actor social es importante en el proceso de actualización del PCDHL y el PEM. Pero más allá de su participación, hay un resultado esperado de cada uno de esos actores en los diferentes procesos y etapas.
- **¿Cómo se vincula?** Se explica la vinculación de cada uno de los actores con cada etapa del proceso. Hay que guiar al EGL y al ETM a obtener los mejores resultados y el mayor valor posible del proceso y de la incorporación de cada persona y organización.

## El Equipo de Gestión Local (EGL) y su Rol en la actualización del PCDHL

### *La definición del EGL*

Desde el proyecto de *Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica* (2008) surge el EGL, y para ello se analiza a continuación, el concepto de equipo de gestión local:

- **Equipo:** es un grupo de personas, integradas por individuos de diferentes sectores, con conocimientos, experiencias y habilidades distintas, que trabajan cooperativamente a partir del aporte y combinación de las

fortalezas de cada uno de sus integrantes, y que se encuentran animados por fines o aspiraciones comunes.

- **Gestión:** es una acción para lograr resultados deseados. La definición de gestión reconoce la capacidad de las personas involucradas para incidir e influenciar en la orientación de los recursos y actividades que se emprenden. Por tanto, la gestión implica:
  - Claridad del fin y resultados esperados.
  - Conocimiento e información de las condiciones de las cuales se parte.
  - Autonomía para decidir qué hacer y cómo hacerlo, es decir, tener capacidad real de tomar decisiones.
  - Posibilidad de controlar y evaluar los resultados que se alcanzan.
- **Local:** Referido a un espacio territorial particular, con sus condiciones sociales, ambientales, económicas, culturales propias y, por tanto, diferentes de otras comunidades.

### *Integrantes del EGL*

El EGL está constituido por un conjunto de personas colaboradoras de la municipalidad, que son designadas por la Alcaldía (mínimo de 2 personas) y que asumen la tarea de desarrollar el análisis de la situación institucional a partir de un conjunto de instrumentos y coordinan el proceso del PCDHL.

Se compone además por un grupo representativo de la ciudadanía, el cual, con apoyo y capacitación del personal municipal, orientan y dan seguimiento a los procesos de la planificación del desarrollo humano local. Las personas que integran el EGL se convierten entonces en auditores para el seguimiento y cumplimiento de lo planificado a lo largo de su implementación, y lo hacen de forma voluntaria y comprometida con el desarrollo de su cantón.

### *Funciones del EGL en la Actualización del PCDHL*

Las funciones de este equipo se resumen a continuación:

- Capacitarse y capacitar a otros actores para logra conocimientos, destrezas y manejo de la metodología con el fin de generar capacidades instaladas a nivel local.

- Colaborar en la organización y realización de los encuentros distritales o cantonales donde la ciudadanía traza el futuro del cantón y sus grandes líneas estratégicas.
- Facilitar y dirigir los diferentes encuentros, talleres, agendas, grupos focales, entre otros.
- Gestionar las convocatorias y los procedimientos de comunicación.
- Planear y realizar todas las actividades necesarias para la actualización del capítulo III del PCDHL, que contiene las líneas de acción definidas en los encuentros ciudadanos.
- Colaborar en la documentación y sistematización de los resultados de los diferentes eventos.
- Colaborar en la formulación del documento del PCDHL.
- Presentar ante el Concejo Municipal y el Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional los resultados de la actualización.

### *Compromisos del EGL en la actualización del PCDHL*

Los compromisos de este equipo son:

- Disposición de trabajo en equipo.
- Disponibilidad de tiempo.
- Disponibilidad de aceptar y realizar las tareas que se le asignen según la división del trabajo.
- Continuidad, permanencia y responsabilidad para con el proceso.
- Auditar la ejecución y seguimiento del plan.

### *El Rol del EGL en la actualización del PCDHL*

El EGL representa una estructura participativa, voluntaria e integrada por personal técnico municipal y por ciudadanía activa del cantón, con el propósito de coordinar y encaminar el proceso de actualización del plan. Por lo tanto, es necesario elaborar una ruta de trabajo, que oriente los esfuerzos y las responsabilidades del equipo. Estas actividades por realizar y que requieren de su coordinación se pueden dividir en 6 diferentes etapas que conforman el proceso:

- **Etapa I:** sensibilización a las autoridades municipales sobre la importancia del proceso participativo para la elaboración de los Planes Cantonales de

Desarrollo Humano Local y de la efectiva implementación de las metodologías para una correcta ejecución de los procesos de planificación. En este proceso deben identificarse y definirse las personas responsables de conformar el Equipo de Gestión Local. La presentación y sensibilización al Concejo Municipal es parte fundamental para la generación de puentes y alianzas en la municipalidad, esto con el fin de procurar sinergias para los mejores resultados del proceso.

- **Etapa II:** una vez sensibilizadas las autoridades del gobierno local y definido el personal municipal que llevarán a cabo la coordinación de la elaboración del PCDHL, comienzan los procesos preparativos para lograr una buena implementación de la metodología y para procurar la consecución de los objetivos planteados entorno a la planificación de mediano y largo plazo.
- **Etapa III:** el pilar de la planificación para el desarrollo humano es la participación de la ciudadanía, pero la forma en la que se sistematiza la metodología y se obtiene valor de esa participación ciudadana, es mediante el trabajo que pueda llevar a cabo el EGL.
- **Etapa IV:** el EGL conformado por el equipo municipal y los ciudadanos que ofrecieron aportar su tiempo y labor, deben desarrollar los procesos para la implementación de la metodología de elaboración de los PCDHL. Ello requiere de sesiones de coordinación y trabajo en conjunto para poder construir las herramientas necesarias para la preparación de los encuentros.
- **Etapa V:** promover la participación ciudadana, la razón del éxito de la planificación para el desarrollo humano local. Esta participación se consigue por medio de comunicaciones efectivas y procesos de convocatoria que generen el interés por parte de los y las ciudadanas del cantón. A partir de la planificación realizada por el EGL y gracias a los resultados positivos de los procesos de convocatoria, es momento de proceder con los diferentes encuentros que tendrán como resultado final, la información necesaria para la construcción de los PCDHL.
- **Etapa VI:** es el momento de mostrar los resultados obtenidos a partir de la construcción colaborativa y participativa de la ciudadanía y el EGL.

En el Módulo 3 de esta Guía encontrará una matriz con las actividades específicas que se deben realizar en cada una de las etapas enlistadas anteriormente.

El EGL es un actor clave en el logro de los objetivos planteados que dan como resultado la actualización del PCDHL, para lo cual este equipo debe generar un espacio de participación con la ciudadanía. Mediante las diferentes acciones de publicidad, comunicación y convocatoria, el EGL debe asegurar que se integran en el proceso de actualización los aportes, ideales y líneas de acción desarrolladas por los distintos actores sociales que componen a la ciudadanía del cantón.

### *El EGL y la Participación Ciudadana*

El EGL como articulador de la participación ciudadana, debe llevar a cabo actividades en modalidad presencial o virtual y disponer de métodos de colaboración sincrónicos y asincrónicos, mediante los cuales se pueden obtener la información por parte de la ciudadanía. En este contexto se entiende como sincrónico la actividad que se realiza en tiempo real entre el EGL y la ciudadanía que participa en el taller, grupo focal, entrevista; y asincrónica es la actividad que se da sin la interacción inmediata con el EGL.

Para asegurarse una participación significativa de la ciudadanía en la actualización del PCDHL, el EGL debe coordinar, al menos, algunas de las siguientes actividades:

- Identificar mediante la elaboración de una lista las instituciones públicas, organizaciones sociales, empresas, actores políticos, grupos de opinión, grupos específicos, entre otros, que tengan incidencia en la toma de decisiones locales. (ver Tabla N.º7. Mapeo de Actores Sociales)
- Comunicar el proceso, los objetivos y la importancia de la actualización del PCDHL, a la ciudadanía que no pertenece a ninguna organización de las mencionadas antes, para que se sume al proceso.
- Definir una estrategia de comunicación y publicidad con respecto a los logros alcanzados y los objetivos y resultados esperados del proceso de actualización del PCDHL para reducir el grado de oposición.
- Cuestionarse permanentemente: ¿Quién falta?, desde el inicio hasta el final del proceso de actualización del PCDHL para que **nadie se quede atrás**.
- Elaborar un mapa de actores para mejorar el alcance de las acciones de comunicación y convocatoria, así como para la socialización de los resultados para procurar el apoyo en el seguimiento de las acciones. Puede observar a continuación, un ejemplo para elaborar esta matriz:

Tabla 7. Mapeo de Actores Sociales					
Nombre	Organización o Institución	Puesto	Distrito	Teléfono	Correo Electrónico

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

## La Participación Ciudadana en la actualización del PCDHL

A partir de las consideraciones anteriores es posible definir el mapa de actores y sus respectivos roles en la dinámica de la gestión del desarrollo humano local. A continuación, se detalla el papel de cada tipo de actor social que debe incorporarse en los procesos de actualización del PCDHL:

- **Las personas ciudadanas:** a través de convocatorias a talleres, disponen de espacios para construir la visión, misión y proponer líneas de acción estratégicas. Asimismo, pueden desarrollar niveles de organización que les permitan, además de formar parte de la fase de actualización, dar seguimiento, auditar y recibir información para la evaluación y la auditoría ciudadana.
- **Concejo Municipal:** aprueban y avalan el desarrollo de la experiencia de actualización de los instrumentos de planificación estratégica en su cantón. Se comprometen a garantizar la alineación entre los instrumentos de planificación municipal con la voluntad expresa de la ciudadanía, formalizada a través del PCDHL. Asimismo, animan y favorecen la actualización del PEM.
- **Alcaldía:** tiene la responsabilidad de generar condiciones políticas y logísticas para la actualización del PCDHL, así como del PEM. También, es su responsabilidad primaria, garantizar la concordancia entre estos planes y la programación, la presupuestación y la evaluación del quehacer municipal. También, les corresponde apoyar la fase de actualización del PCDHL con la convocatoria, recursos y finalmente, como acción de profundo contenido político, pactar con la ciudadanía una ruta de largo plazo para el desarrollo cantonal, contenida y formalizada en el PCDHL.
- **Concejo de Distrito Ampliado (regidores, síndicos, concejales de distrito, juntas directivas de las asociaciones de desarrollo):** permiten articular los grupos de trabajo ciudadano para la facilitación y convocatoria de la ciudadanía al proceso de actualización de los instrumentos para la

planificación participativa para el desarrollo humano local. Tienen las atribuciones normativas y la posibilidad de desarrollar la capacidad política para la formulación de propuestas, para la programación, el direccionamiento del ejercicio presupuestario, así como para la auditoría ciudadana.

- **Otros actores sociales y sus expresiones organizativas ciudadanas:** pueden incorporarse a esta tarea de la planificación y también pueden desplegar acciones autónomas y concertadas en los diferentes procesos que deriven de esta experiencia de planificación local.

## El Equipo Técnico Municipal y su Rol en la actualización del PEM

### *Integración del Equipo Técnico Municipal (ETM) que lidera la formulación del PEM*

En la elaboración de los PEM, deben participar de manera activa las personas que ocupan los siguientes puestos en los gobiernos locales:

- Alcaldía.
- Miembros del Concejo Municipal.
- Personas funcionarias del gobierno local.
- Concejos de Distrito Ampliados (que, por Código Municipal, les corresponde año a año presentar ante el Concejo Municipal propuestas sobre prioridades, programas y requerimientos de financiamiento para obras y servicios que estimen conveniente).
- Equipo Técnico Municipal: personas funcionarias municipales que se encargan de coordinar el proceso de formulación del PEM, quienes, con el apoyo de la Alcaldía, se comprometen a darles las condiciones de horario y logística adecuada para desarrollar el trabajo.

La integración del ETM, dependerá del recurso humano y organización interna de la municipalidad, se recomienda algunos informantes claves para que conformen el equipo, como por ejemplo: Catastro, Recursos Humanos, Gestión Tributaria, Gestión Ambiental, Tesorería, Gestión Vial, Patentes, al menos 1 representante del Concejo Municipal y de la Alcaldía al menos un representante del Área Operativa, Proveeduría, Ingeniería, Planificación y Secretaría Municipal, entre otros.



### ***Funciones y Compromisos del Equipo Técnico Municipal para la formulación del PEM***

Como se mencionó anteriormente en esta Guía, la importancia de que el proceso de planificación municipal sea participativo es clave, el rol del ETM permite fortalecer la gestión de la institución de forma continua. Para la actualización del PEM, el ETM debe apropiarse del proceso, asumir compromisos para realizar una serie de actividades que permita valorar el PEM como esa herramienta base a la hora de elaborar el Plan Anual Operativo.

#### **Las principales funciones del ETM son:**

- Guiar el proceso de planificación.
- Encargarse de las áreas estratégicas de la municipalidad.
- Realizar las convocatorias a reuniones o talleres con el personal municipal.
- Recopilar la información necesaria.
- Colaborar en la elaboración o actualización del Plan Estratégico Municipal.
- Articular el PCDHL con el PEM.
- Presentar al Concejo Municipal el PEM.

Los compromisos a los que deben ajustarse las personas integrantes del ETM para la actualización del PEM en cada gobierno local son:

- Disposición de trabajo en equipo.
- Disponibilidad de tiempo.
- Compromiso con tareas asignadas.
- Continuidad, permanencia.
- Sistematización del proceso.
- Presentación de resultados.

#### ***Principales Actividades del ETM para la actualización de PEM.***

Es importante resaltar que el PEM no parte de cero, existen antecedentes de planificación y son necesarios de tomar en cuenta para la actualización del PEM, por esta razón es de suma importancia que quienes asuman la responsabilidad de coordinar y dirigir este proceso, atiendan debidamente la secuencia de actividades que esto implica, para ello se sigue considerando los siguientes aspectos:

- La revisión y sistematización documental sobre procesos previos de definición estratégica del quehacer municipal.
- Programación de uno o varios talleres con actores municipales (Alcaldía, miembros de Concejo Municipal y funcionarios) donde se comparta este material y se apliquen los diversos pasos de la *Indagación Apreciativa*, siguiendo las recomendaciones establecidas en el Módulo 1 así como en el presente módulo de esta Guía.
- En estos espacios se requiere previamente que las líneas de acción del PCDHL y que tienen competencia municipal hayan sido identificadas, para que el personal municipal las conozca y las considere a la hora de proponer las líneas de acción del PEM.
- Sistematizar los resultados.
- Realizar los talleres con actores municipales para la definición de los diferentes componentes del Plan que establecen la ruta estratégica municipal (visión, misión, principios, valores, objetivos, políticas, indicadores, responsables, plazos, etc.).
- Trabajar junto con el ETM, mediante técnicas participativas, una propuesta que contenga prioridades y plazos de la propuesta estratégica, para luego ser discutida y validada con el conjunto de actores municipales involucrados en el proceso.
- Presentar ante el Concejo Municipal los resultados de la actualización.

## Módulo 3: La Actualización de los Planes: procedimientos, matrices y herramientas

### Contenidos del Módulo 3

1. La Planificación de Acciones en el EGL para guiar los diferentes pasos en la actualización del PCDHL.
2. La motivación de los actores: estrategias de comunicación y promoción de la participación ciudadana.
3. La preparación, la conducción y el seguimiento de eventos para la actualización de PCDHL.
4. Contenidos y metodología para la introducción a la Gestión de Riesgos de Desastre y la identificación de líneas de acción en el cantón.
5. Documentación del PCDHL: estrategia de desarrollo humano local (capítulo III).
6. Articulación en el CCCI.
7. La planificación de acciones del ETM para guiar los diferentes pasos en la actualización del PEM.
8. Seguimiento anual del PEM.

En este tercer módulo de la Guía, se explica, el paso a paso para la actualización del PCDHL y PEM, no desde la óptica del reconocimiento, sino desde el enfoque de ¿De dónde empezar? ¿Qué se requiere para empezar a actualizar? ¿Cómo se actualiza? ¿Qué procedimiento seguir? ¿Qué herramientas tecnológicas puedo aprovechar para realizar eventos? ¿Qué tipo de evento o sesión realizar? ¿A quiénes incorporar? ¿Cómo incorporarlos? ¿Para qué incorporarlos? ¿Qué herramientas o matrices implementar en cada paso?

Así mismo, este apartado se plantea las siguientes interrogantes:

- **¿Para qué hacerlo?** Lo ideal, más allá de explicar el proceso, es brindar insumos que permiten capacitar al EGL y ETM para diseñar herramientas y documentación, que permitan la identificación de los recursos internos y externos que disponen para llevar a cabo la actualización del PCDHL y PEM y para cualquier otro proceso cantonal. También explicar la importancia y el valor de abordar y trabajar esos requerimientos de actualización ¿Por qué actualizar el PCDHL y el PEM?
- **¿Qué se espera?** Detallar el valor esperado del proceso de actualización. Explicar cuál es el producto final y cómo se culmina el proceso. A partir de los módulos anteriores, explicarle al EGL que, con base en todo el trabajo realizado, hay un producto o productos específicos, no solo el PCDHL y el PEM como documentos finales, sino los resultados esperados de cada una de las acciones y procedimientos que se desarrollan para alcanzar el objetivo final, la actualización de los instrumentos.
- **¿Cómo se integra?** Detallar cómo, el valor o resultados generados de cada procedimiento, se integra en el PCDHL y el PEM. ¿Cuáles son los procedimientos a seguir una vez que se ha obtenido la información? ¿Qué hacer con la información de los planes viejos? ¿Cómo plantear el nuevo documento? ¿Qué procesos de aprobación y presentación seguir y cómo realizarlos? ¿Cómo presentarlos a los actores involucrados?
- **¿Qué se espera de ellos?** Cada actor social es importante en el proceso de actualización de los planes. Pero más allá de su participación, se espera un grado de corresponsabilidad y compromiso para alcanzar los resultados esperados.

- **¿Cómo usarlo?** Introducir la necesidad de que las acciones del gobierno local y de las instituciones, se centren en las necesidades y las demandas de la ciudadanía, reflejadas en el PCDHL y el PEM. Explicar cómo se operacionaliza y cómo se concatenan con otros instrumentos y espacios de planificación del gobierno local.

## La Planificación de Acciones en el EGL para guiar los diferentes pasos en la Actualización del PCDHL.

En la presente Guía se propone avanzar de los conceptos a la facilitación de herramientas con un grado mayor de detalle, para que los diferentes involucrados en el proceso de actualización del PCDHL, de una manera “interactiva y amigable” comprendan la metodología y la promoción de la participación ciudadana.

### *La Hoja de Ruta para la Actualización del PCDHL*

El tercer módulo de esta Guía parte de la necesidad imperante de que el EGL haya llevado a cabo las acciones previas para reconocer los instrumentos de planificación existentes en el gobierno local. Esto busca reforzar y actualizar los contenidos, ejes estratégicos, líneas de acción y actividades incorporados en el PCDHL que se encuentra vencido o que está próximo a vencer, los cuales fueron elaborados con base en la metodología aplicada mediante el Proyecto de *Fortalecimiento de las Capacidades Municipales* (FOMUDE) para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica, bajo el proyecto denominado *Planes de Desarrollo Humano Local y Planes Estratégicos Municipales: herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica* (MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015).

Es de entender que cada realidad local es particular, por lo que los instrumentos pueden ser ajustados o modificados según las especificidades de cada cantón. Esto significa que la hoja de ruta para la actualización del PCDHL, puede variar de una actividad a otra, lo importante es mantener siempre la integralidad y coherencia en el proceso de planificación.

Para ampliar en el tema se describe algunos pasos a seguir claves y que pueden ser incluidos para la elaboración de la hoja de ruta.

1. Sensibilización a autoridades municipales para participar del proceso y para la designación de funcionarios municipales. Al tratarse de una actualización es importante considerar a las personas que participaron en la formulación del Plan hace 10 años atrás, y sumar a nuevas a nuevas personas.
2. Revisar el PCDHL y PEM existentes. El equipo municipal asignado debe de revisar el avance en los planes, los proyectos ejecutados y los recursos designados para tal fin, igualmente, se deben de identificar las razones por las cuales algunos proyectos no se ejecutaron o no se avanzó según lo planificado, con el fin de hacer un proceso de rendición de cuentas a la ciudadanía.
3. Integración del EGL. En este paso se deben de revisar quiénes eran las personas que integraban el EGL anterior y ponerse en contacto con ellos para que participen en el proceso de actualización. Esta tarea la realizan los funcionarios municipales ya que no se ha instalado el EGL.
4. Preguntarse ¿Quién más falta? Esto quiere decir que se debe de revisar cuáles actores sociales no se sumaron al proceso anterior y que es muy importante que se integren a la actualización del PCDHL.
5. Planificar y convocar para el primer encuentro cantonal. Les corresponde a los funcionarios municipales y al EGL que respondió al llamado de integrar nuevamente el EGL, ellos serán los responsables de planificar la modalidad del encuentro y convocar a la ciudadanía.
6. Desarrollar el primer encuentro cantonal con el EGL para que se integren más personas.
7. Actualización del diagnóstico cantonal. Esta es una tarea que se elabora con base en información secundaria del cantón, donde se deben de actualizar datos y agregar elementos que se consideren necesarios para reflejar la realidad cantonal actual.
8. Planificar y convocar encuentros distritales. Le corresponde al EGL analizar la forma para desarrollar los encuentros distritales y utilizar mecanismos de comunicación para la convocatoria a los encuentros distritales, según la modalidad definida.
9. Desarrollar encuentros distritales para la actualización del PCDHL. Le corresponde al EGL dirigir los encuentros distritales según el rol que corresponde a cada integrante. En estos encuentros se actualiza la misión, visión, principios, valores y líneas de acción por eje estratégico debidamente priorizados.

10. Documentación y sistematización de la información generada en los talleres distritales. Esta es una tarea del EGL en la cual se deben de revisar todos los insumos generados en cada uno de los talleres distritales, o instrumentos establecidos para la recopilación de la información según la modalidad que se ha definido. Esta tarea debe de cumplir con la recopilación fiel de las opiniones ciudadanas. Se deben de coordinar varias sesiones de trabajo para agrupar las líneas de acción relacionadas con cada eje estratégico según la información brindada por la ciudadanía en los talleres, posteriormente, se debe de definir un objetivo estratégico que englobe todas las líneas de acción y, por último, una política.
11. Planificar y convocar el segundo encuentro cantonal para la validación del PCDHL actualizado. El EGL se prepara para presentar los resultados del proceso de consulta ciudadana que da como producto un PCDHL actualizado, que refleja las aspiraciones de la comunidad y las principales líneas de acción sobre las cuales se deben de enfocar los esfuerzos municipales e institucionales para los próximos 10 años.
12. Ajustes al PCDHL según la opinión de la ciudadanía en el encuentro cantonal. Se puede dar el caso de que la ciudadanía que asiste al encuentro de validación realice aportes, para lo cual, se deben de atender las nuevas recomendaciones y agregar al documento. Esta información debe de quedar plasmada en la minuta que está a cargo de algún integrante del EGL.
13. Presentación al Concejo de Distrito Ampliado y CCCI para dar a conocer las propuestas de la ciudadanía.
14. Presentación al Concejo Municipal. El EGL debe de elaborar una presentación del PCDHL actualizado, además debe de solicitar audiencia al Concejo Municipal para presentar los resultados del proceso y enviarlo a la CGR.
15. Divulgación y socialización del Plan.

Se recomienda que el EGL tome en consideración la siguiente tabla, que permite ordenar la información del paso a paso para la actualización del PCDHL, con la numeración de actividades y su descripción, tiempo, recursos y responsables, y contribuir a una planificación eficaz y eficiente:



**Tabla 8. Hoja de Ruta para la Actualización del PCDHL**

Actividad	Descripción	Fecha(s)	Recursos	Responsable	Pendiente	En proceso	Completado	Incompleto
<p><b>I Etapa:</b> sensibilización a las autoridades municipales sobre la importancia del proceso participativo para la elaboración de los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local y de la efectiva implementación de las metodologías para una correcta ejecución de los procesos de planificación. En este proceso deben identificarse y definirse las personas responsables de conformar el Equipo de Gestión Local. La presentación y sensibilización del Concejo Municipal es parte fundamental para la generación de puentes y alianzas en la municipalidad, esto con el fin de procurar sinergias para los mejores resultados del proceso.</p>								
Proceso de sensibilización a las autoridades municipales								
Designación de funcionarios municipales para elaborar el PCDHL								
Presentación a Concejo Municipal del proceso a realizar								
<p><b>Etapa II:</b> una vez sensibilizadas las autoridades del gobierno local y definido el personal municipal que llevarán a cabo la coordinación de la elaboración del PCDHL, comienzan los procesos preparativos para lograr una buena implementación de la metodología y para procurar la consecución de los objetivos planteados entorno a la planificación de mediano y largo plazo.</p>								

Capacitación a la Coordinación del equipo municipal								
Elaboración de los capítulos del documento PCDHL								
Revisión y hallazgos de antecedentes de planificación en el cantón								
<p><b>Etapa III:</b> el Equipo de Gestión Local. El pilar de la planificación para el desarrollo humano es la participación de la ciudadanía, pero la forma en la que se sistematiza la metodología y se obtiene valor de esa participación ciudadana, es mediante el trabajo que pueda llevar a cabo el equipo de gestión local.</p>								
Identificar al Equipo de Gestión Local								
Capacitación Equipo de Gestión Local								
<p><b>Etapa IV:</b> el Equipo de Gestión Local conformado por el equipo municipal y los ciudadanos que ofrecieron aportar su tiempo y labor, deben desarrollar los procesos para la implementación de la metodología de elaboración de los PCDHL. Ello requiere de sesiones de coordinación y trabajo en conjunto para poder construir las herramientas necesarias para la preparación de los encuentros.</p>								

Sesiones de coordinación y planificación del EGL								
<p><b>Etapa V:</b> promover la participación ciudadana, la razón del éxito de la planificación para el desarrollo humano local. Esta participación se consigue por medio de comunicaciones efectivas y procesos de convocatoria que generen el interés por parte de los y las ciudadanas del cantón. A partir de la planificación realizada por el EGL y gracias a los resultados positivos de los procesos de convocatoria, es momento de proceder con los diferentes encuentros que tendrán como resultado final, la información necesaria para la construcción de los PCDHL.</p>								
Convocatoria amplia y abierta a la ciudadanía (Primer Foro Cantonal) (manejar protocolos de salud) (Procurar el uso de herramientas tecnológicas)								
Realización del Primer Encuentro Distrital Ciudadano								
Realización de talleres comunitarios,								

grupos focales y reuniones								
Documentar y Sistematizar los resultados								
Identificación, revisión de líneas de acción, agrupación y priorización								
Definir la misión, visión, valores, principios, objetivos generales, objetivos específicos, vinculados con los ODS								
Taller a los Concejos de Distrito Ampliado								
Taller con el Consejo Cantonal de Coordinación								

Institucional (CCCI)								
Elaboración de los capítulos del documento del PCDHL								
<b>Etapa VI:</b> es el momento de mostrar los resultados obtenidos a partir de la construcción colaborativa y participativa de la ciudadanía y el EGL.								
Encuentro Cantonal devolución-validación								
Presentación ante el Concejo Municipal								
Enviar a la Contraloría General de la República								
Divulgación y socialización del Plan								

### Identificación del EGL

De la hoja ruta para la actualización del PCDHL, existe en la etapa III la actividad: *identificar el EGL que participó en la formulación del anterior PCDHL*, para tal acción, se debe de contactar a estas personas con el fin de invitarles a involucrarse en la actualización del Plan. A continuación, una propuesta para la identificación de las personas del EGL anterior:

Tabla 9. Identificación del EGL				
Nombres y Apellidos	Organización o Institución	Comunidad	Correo electrónico	Teléfono

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Una vez que se cuenta con la actualización de la información del EGL que participó en el pasado PCDHL y se cuenta con la respuesta positiva de volver a participar en esta nueva etapa; se recomienda incluir también a las personas recién involucradas al EGL para así manejar una sola base de datos. Esa tabla, se incluye en el primer capítulo del PCDHL.

### Programación de Actividades para la Actualización del PCDHL

Cuando se tiene abarcado por parte del EGL los temas del módulo 1 y 2, se continua con la etapa de la planificación de las acciones, en la “*hoja de ruta*” que se mencionó anteriormente. Para lograr su ejecución, se propone la “*matriz básica de programación de actividades*”.

Para completar con la matriz se requiere que el EGL responda las siguientes interrogantes, **¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con qué recursos?, ¿Cuánto? ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Responsable? y el Resultado Esperado.**

En el caso de la realización de los talleres, grupos focales o cualquier otra actividad que requiere la presencia física de la ciudadanía, es importante verificar si existe alguna persona invitada y confirmada en condición de discapacidad, para que sea previamente planificado el proceso de atención a sus requerimientos y garantizar el ejercicio de todos sus derechos en igualdad de condiciones con los demás, en el espacio de **observaciones** del cuadro que se adjunta a continuación se puede incluir la información, así como otras observaciones que desean quede en evidencia para tener las consideraciones del caso.

Tabla 10. Matriz básica para la Programación de Actividades

¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuánto?	¿Cuándo?	¿Dónde?	Tiempo	Responsable	Observaciones
Actividades	Procedimientos para desarrollar actividades	Recursos	Presupuesto	Fecha	Lugar	Horas	Encargados	Aspectos por considerar

Fuente: MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### *Tiempo Estimado para la Actualización del PCDHL*



Si se ha desarrollado previamente todo el proceso de sensibilización y compromiso de las autoridades locales para la actualización del PCDHL y se han seleccionado los funcionarios municipales que apoyarán el proceso y se cuenta además con la identificación y conformación del EGL, es posible pensar que se requiere de aproximadamente un máximo de 20 semanas para la actualización de todas las fases del proceso de planificación, pero puede variar de un contexto local a otro.

### *Otros Aspectos Generales para la Actualización del PCDHL*

Existen aspectos básicos para la realización de una convocatoria presencial o virtual, tales como:

- **Fecha:** la fecha se definirá considerando tiempos adecuados para el cumplimiento de las actividades previas y propias del evento, evitar fechas que coincidan con eventos regionales, cantonales o que convoquen a la misma institucionalidad o a las mismas personas.
- **Hora (inicio y finalización):** el inicio se define considerando el tiempo de desplazamiento de las personas participantes y personas con discapacidad, las condiciones de movilidad (transporte público, privado o servicio de transporte institucional) y la conclusión se establece según el servicio de alimentación.

En la modalidad virtual, se debe considerar el horario con mayor disponibilidad de conexión de los participantes, factores climatológicos (lluvia, rayería), conocimientos de las personas en el uso de herramientas, acceso y uso del equipo tecnológico.

### *Estrategia de Recursos Disponibles*

La capacitación del EGL, genera capacidades técnicas que fortalecen la planificación local, la apropiación del proceso y la posterior etapa de seguimiento y evaluación del PCDHL.

Como parte de la capacitación al EGL consiste en diseñar herramientas y documentación, que permita la identificación de los recursos internos y externos que disponen para llevar a cabo la actualización del PCDHL, se menciona a continuación, algunos de los elementos

y procedimientos que se deben seguir para la correcta planificación de los recursos disponibles:

- Recurso Humano del EGL:** el proceso de capacitación es prioritario no solamente en el tema relacionado con la formulación de los planes, sino que también en lo que respecta al rol del EGL como actor relevante de todos los acontecimientos que ocurren en su comunidad. Para dicho proceso de planificación, es necesario que cada integrante del EGL conozca su rol, responsabilidades, capacidades, habilidades y destrezas para la conducción de la actualización del PCDHL.

De igual forma, es fundamental el trabajo en equipo y la división de tareas, una forma de lograr ese objetivo consiste en la creación de comisiones específicas, que permiten que el EGL se integre y trabaje en los temas que más le gustan o tienen dominio y con ello fomentar la motivación y el fortalecimiento de las capacidades para el quehacer de su comunidad. Seguidamente, se presenta una propuesta de comisiones que pueden conformarse a propósito de este momento:

Tabla 11. Comisiones para la Actualización del PCDHL	
Comisión	Descripción
<b>Comisión de logística</b>	Elabora la logística para la realización de los encuentros, talleres, grupos focales con el fin de contar con los recursos, equipo y lugares necesarios para la actualización del PCDHL. Dicha logística ha sido validada de previo por el resto de los miembros del EGL.
<b>Comisión de Facilitación</b>	Está integrado por un grupo de personas de preferencia con habilidades de comunicación, resolución de conflictos y liderazgo, los cuales serán los responsables de dirigir los encuentros, talleres, reuniones y grupos focales según la modalidad virtual o presencial.
<b>Comisión de Convocatoria y Comunicación.</b>	Utilizan los diferentes medios de comunicación y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, así como la creatividad y riqueza cultural de las comunidades para la convocatoria y comunicación.

	Validan con el resto del EGL, las mejores opciones para los procesos de comunicación y convocatorias, según recursos disponibles y características de la población del cantón.
<b>Comisión de Documentación</b>	Son los responsables de registrar la asistencia, las fotografías y llevar a cabo la minuta. También sistematizan el trabajo de las personas participantes en los diferentes eventos y colaboran en la redacción del apartado III del PCDHL.

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

En el caso de las comisiones de Logística y de Facilitación, estas contribuyen a que las personas entiendan el objetivo de la actividad y a la ejecución de la agenda planteada, utilizando las herramientas destinadas para dicho propósito. Por su parte, las comisiones de Convocatoria, Comunicación y Documentación son responsables de la credibilidad, legitimidad del proceso de actualización del PCDHL, a través de la participación de los actores sociales locales. Su principal pregunta para el trabajo es **¿Quién falta?**, para fortalecer el proceso de convocatoria, compromiso de los actores y el éxito de los eventos.

De acuerdo con el contexto de cada gobierno local y la realidad del cantón, así como las necesidades definidas por el EGL, se puede desarrollar las comisiones y equipos específicos que se requieran para llevar a cabo el proceso de actualización de PCDHL.

En la Caja de Herramientas se ofrece como recurso de consulta la *Guía para el Desarrollo de Sesiones Virtuales y Presenciales con Actores Sociales del cantón*, una propuesta integral para orientar al EGL.

- **Recursos externos del EGL:** se debe identificar los recursos disponibles en el cantón y en cada distrito, con el objeto de tener en forma operativa locales, transporte, accesos para el desarrollo de reuniones y encuentros.
- **Recursos tecnológicos:** el EGL debe de analizar cuáles son las posibilidades de la comunidad para participar en actividades en la modalidad virtual, como, por ejemplo, cobertura de Internet, preferencia y disponibilidad de horarios, características de la población para el uso de herramientas tecnológicas, acceso a equipo tecnológico.

Esta información debe de ser construida con el apoyo del personal municipal, ya que disponen de bases de datos de ciudadanía, y de la experiencia en otros procesos de participación ciudadana a través de la virtualidad. Además, el personal municipal dispone de algunas bases de datos necesarias para el proceso de comunicación y convocatoria como, por ejemplo, lista de patentados, integrantes de grupos organizados y de comisiones específicas, entre muchos otros, recordando que es información que se maneja según lo establece la Ley 8968: Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales.

En la Caja de Herramientas pueden consultar por la *Guía para la Realización de un Evento con Enfoque de Derechos Humanos* que contempla temas de espacio físico y otros elementos que son necesarios conocer previamente.

## La Motivación de los actores: estrategias de comunicación y promoción de la participación ciudadana

### *Aspectos claves para comunicación y convocatoria*

Retomando algunos aspectos mencionados en el Módulo 2, es importante recordar que el proceso de elaboración del PCDHL es participativo, es decir, se trata de personas o grupos que, de manera individual o colectiva, tienen un nivel de incidencia en la formación de opinión o en la acción local, tanto en el ámbito de la institucionalidad pública, como en la dinámica de las organizaciones privadas. Por lo que la convocatoria debe planificarse de manera adecuada y recordar la pregunta **¿Quién falta?**, desde el inicio hasta el final del proceso, para fomentar la participación, inclusión y la accesibilidad de la población. La convocatoria implica la asistencia y generar el espacio para el diálogo y la concertación de actores que componen la vida cotidiana local.

La participación se promueve mediante encuentros territoriales -cantonales, distritales y comunitarios-, no obstante, por circunstancias diversas puede ocurrir que ciertos actores locales, no respondan a la convocatoria y no lleguen a participar, para lo cual se prevé otros mecanismos alternos para que opinen, hablen, discutan, expresen sus ideas o bien confronten opiniones y así, garantizar la máxima participación.

Partiendo de la realidad que existe a nivel de todo el territorio nacional, en cuanto a las brechas digitales, es un gran reto para los gobiernos locales dirigir este proceso y sumar a la mayor cantidad de personas, así como garantizar los mecanismos necesarios para informar y convocar a la población.

Considerando los retos de la “nueva realidad” por el contexto de pandemia, el uso de nuevas herramientas tecnológicas es un valioso recurso que permite tener un mayor alcance de la población. A diferencia del pasado proceso de formulación del PCDHL y el PEM los mecanismos de convocatoria y participación eran distintos, pero con la actualización de dicho instrumento, se cuenta con una variedad de recursos tecnológicos que brindan una oportunidad para innovar en la forma de relacionarnos y comunicarnos con los demás.

Con la Guía se presenta la oportunidad de generar espacios virtuales para desarrollar el proceso de forma combinada, entre la presencialidad y la virtualidad, haciendo uso de estas herramientas tecnológicas. Para esto, se deben considerar una serie de elementos como por ejemplo el acceso a Internet, el manejo de aparatos electrónicos y la posibilidad de adquirirlos, la resistencia al uso de estos, entre otros aspectos, que permitirán tomar una serie de decisiones para ir con información actualizada y con el análisis de las realidades de cada contexto local, para entonces, convocar y lograr la atención de las personas de forma acertada.

### *Modelo de comunicación*

Los modelos de comunicación utilizados para facilitar el intercambio de información pueden variar según las realidades y, en ocasiones puede que el mensaje que deseamos transmitir llegue diferente a las personas e inclusive se preste para malas interpretaciones. Para una adecuada comunicación se recomienda la secuencia básica de comunicación:

1. **Codificar:** los pensamientos o ideas se traducen (codifican) el lenguaje por parte del emisor.
2. **Trasmitir el mensaje:** la información es enviada por el emisor a través de un canal o medio de comunicación.
3. **Descodificar:** El receptor traduce el mensaje.
4. **Confirmar:** una vez recibido un mensaje, el receptor puede confirmar la recepción, no implica que esté de acuerdo o que comprenda la información.
5. **Respuesta:** Una vez codificado y comprendido el mensaje recibido, el receptor codifica la idea en un mensaje y lo transmite al emisor original.

En términos generales se muestra la secuencia básica de modelo de comunicación señalado:

### Ilustración 17. Modelo Básico de Comunicación



Con el afán de lograr una comunicación eficaz, se debe partir de los desafíos para comunicarse, por lo que se recomienda enviar el mensaje en el idioma adecuado, utilizar diversas tecnologías, esperar que el receptor descodifique la información y posteriormente, responda y se genere esa realimentación. Existen “ruidos” que pueden poner en peligro el mensaje original y son un conjunto de factores como: campañas políticas partidarias, distancia entre una comunidad y otra, falta de familiaridad de las personas con la tecnología, diferencias culturales, desconocimiento del perfil de participantes, falta de información del proceso y desconocimiento de la metodología, entre otros.

Para mejorar la comunicación es clave determinar ¿qué quiero comunicar?, ¿qué quiere mi público meta?, ¿quién se comunicará con quién? y ¿de quién se recibirá la información?, ¿con quién quiero comunicarme? Y para ello es necesario contemplar el género, el rango de edad, el nivel educativo, los ingresos, el estilo de vida, los gustos o preferencias y recordar que el mensaje debe ser claro, concreto y conciso.

#### *Plan de Comunicación*

En esta actividad debe estar definida la estrategia de comunicación para la realización de los encuentros y estar en constante realimentación entre los integrantes del EGL sobre los resultados obtenidos, así como el objetivo de los planes.

Algunos canales de comunicación como: el Internet y redes sociales, radio, televisión nacional o local, puntos de venta, periódico y algunos productos y que se pueden trabajar son:

Tabla 12. Canales de Comunicación				
Redes sociales	Radio	Televisión	Puntos de Venta	Periódico
Fotografía	Publireportajes	Publireportajes	Fotografía	Fotografía
Comunicado de prensa	Comunicado de prensa	Comunicado de prensa	Afiches, volantes, lonas en tela o vinil	Publireportajes
Videos	<i>Spots</i> , cuñas	Videos		Comunicados de prensa
Afiches		Afiches		Afiches

Con la identificación de los medios y productos que se desean trabajar se recomienda realizar un plan de comunicación con tiempos, con el tipo de mensaje y campaña a utilizar. A continuación, un ejemplo:

Tabla 13. Plan de Comunicación				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Redes sociales				
Radio				
Televisión				
Puntos de Venta				
Periódico				
Tipo de mensaje/campaña:				

## La Preparación, la Conducción y el Seguimiento de eventos para la Actualización de PCDHL

El EGL debe ejecutar distintos eventos relativos al proceso de actualización del PCDHL, acorde con el objetivo y los resultados esperados. Entre otros que defina el gobierno local, se pueden desarrollar sesiones de capacitación del EGL, talleres colaborativos, encuentros distritales y cantonales, grupos focales, y presentación de los avances y resultados a las autoridades municipales.

En la Guía se ofrece una propuesta en el caso de un evento o sesión virtual en el contexto de que, por razones de lejanía, impacto de la pandemia por COVID-19, limitación de

recursos y entre otros factores, no se pueda realizar de forma presencial. Aprovechar la tecnología es un valioso recurso en el proceso de actualización del PCDHL además promueve una participación alta de habitantes.

Para las actividades presenciales y virtuales, es importante que se incluya a todos los sectores de la población, con el fin de que conozcan el proceso a realizar y los resultados esperados.

Como se detalla en la *Guía para el Desarrollo de Sesiones Virtuales y Presenciales con Actores Sociales del Cantón*, elaborada para apoyar la realización de este tipo de eventos, es importante estructurar un procedimiento claro y definido para cada evento y que exista una buena comunicación por parte del EGL, con el fin de tener claridad de los objetivos a cumplir, los roles de cada persona, los requerimientos y los aspectos técnicos y logísticos, y en caso de presentarse algún imprevisto, responder de la forma más acertada y oportuna posible, sin afectar el logro de las metas planteadas.

El EGL debe preparar de la manera más detallada todas las actividades que vaya a llevar a cabo. En el contexto actual, puede requerir que estas actividades se hagan completamente presenciales, completamente virtuales o haciendo eventos mixtos.

### ***Sobre las Sesiones para Obtener Información***

Para cada uno de los siguientes eventos que se van a detallar a continuación, es clave un proceso de comunicación y convocatoria amplio e inclusivo de toda la ciudadanía, para que se integren a formar parte de la construcción de la planificación de su cantón para los siguientes 10 años.

### ***Primer Encuentro Cantonal***

Este encuentro es para integrar nuevamente el EGL e incluye a más personas interesadas en participar del proceso de actualización del PCDHL, las cuales se sumarán de forma consiente y voluntaria al proceso de participación ciudadana al cual se les invita a formar parte.

### ***Encuentros Distritales***

Estos talleres se van a realizar en cada uno de los distritos del cantón con el fin de actualizar la misión, visión, principios y valores cantonales, además, de la definición de líneas de acción prioritarias por cada uno de los ejes estratégicos que abarca la

metodología y a través de preguntas generadoras y partiendo de aspectos positivos del territorio construir la proyección de desarrollo cantonal para los próximos 10 años.

### *Sesiones de trabajo del EGL*

En diferentes sesiones de trabajo, el EGL se capacita sobre la metodología y herramientas a utilizar, también revisa la información recopilada en cada una de las actividades desarrolladas y deben de hacer un trabajo minucioso de definición y agrupamiento de las líneas de acción definidas en cada uno de los encuentros por cada uno de los distritos, además deben de redactar objetivos específicos que engloben todas las líneas de acción, asimismo un objetivo general, objetivo estratégico y políticas.

### *Segundo Encuentro Cantonal de Validación*

Este encuentro permite la validación de la actualización del PCDHL que se ha realizado durante semanas atrás, el cual se presenta a toda la ciudadanía, con el fin de recibir nuevas propuestas o bien la mejora de las ya existentes.

### *Las Sesiones Virtuales*

Las condiciones actuales han generado cambios profundos en todos los niveles y las actividades del ser humano, a lo que no escapa la localidad y el contexto en el que nos desempeñamos. La virtualidad y la urgente necesidad de utilizar recursos tecnológicos nos han empujado a tomar decisiones e implementar soluciones que nos permitan continuar realizando nuestras actividades cotidianas.

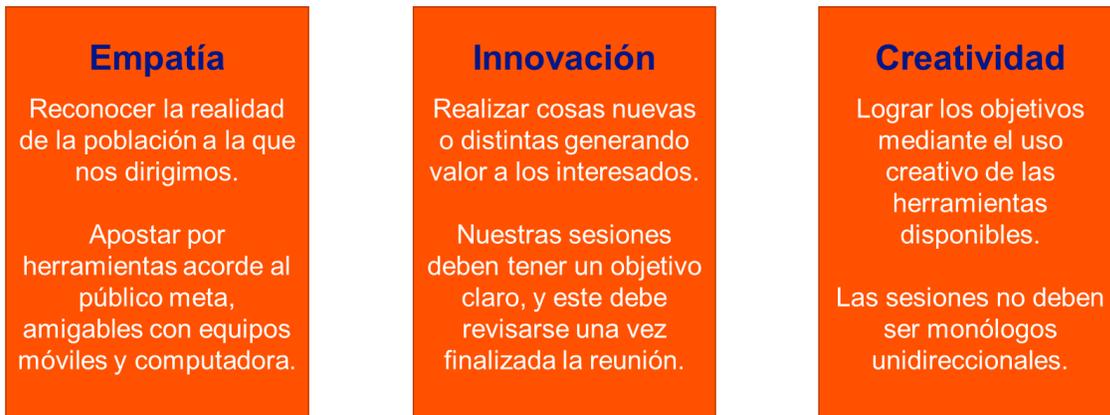
Esta es una realidad que exagera las brechas existentes en el tejido social, profundizando las desigualdades y visibilizando realidades en las cuales se desenvuelven muchos costarricenses. Muchas personas se enfrentan a una realidad distinta a la que pensamos, muchos no cuentan con acceso a Internet o la calidad de este es baja, y las cosas empeoran cuando se trata de los equipos tecnológicos. Esa realidad dificulta las acciones implementadas por las organizaciones de todos los tipos y niveles, una realidad que debemos afrontar, comprender y atender con miras a reducir las condiciones excluyentes.

Las instituciones y organizaciones requieren abordar estos nuevos retos de la mejor manera posible. El cambio de la presencialidad a la virtualidad trae consigo una serie de variaciones metodológicas y de procedimientos que debemos reconocer con el objetivo de llevar a cabo las actividades virtuales de la mejor manera posible. Entre muchos otros

factores, es importante reconocer las brechas sociales preexistentes relacionadas con el acceso a tecnologías y servicios de Internet que se mencionaron antes, así como la capacidad de la ciudadanía de utilizar de manera eficaz estas herramientas. Para ello, es fundamental reconocer en la mayor medida posible, las condiciones reales en las que se desenvuelve la población del cantón, con el fin de identificar las mejores soluciones aplicables a esa realidad.

La gran mayoría hemos cambiado la estructura de nuestros equipos de trabajo habitual, y hemos tenido que integrar a nuestros familiares en nuestro ambiente laboral. La “nueva realidad” plantea una serie de retos y facilidades, pero además profundiza las brechas de los tejidos sociales, brechas que debemos reconocer y aprender a manejar mediante el ejercicio consciente y constante de la empatía, la innovación y la creatividad. Estos últimos se convierten en pilares que permiten guiar sesiones virtuales de manera efectiva e inclusiva, sin dejar de lado las realidades y el contexto de la localidad:

### Ilustración 18. Elementos fundamentales para guiar sesiones virtuales



Por su parte, para aquella población que cuenta con acceso a servicios de Internet y uso de herramientas tecnológicas, muchas son las razones que se pueden mencionar que han facilitado realizar las actividades habituales desde nuevos espacios y contextos. Aun así, no podemos dejar de lado el cambio que han sufrido las interacciones sociales gracias a la implementación de estas nuevas estrategias y métodos virtuales.

Esta nueva realidad nos ha hecho cambiar las relaciones interpersonales cara a cara por una pantalla; hizo que el lenguaje se vuelva estrictamente verbal; nos impide reconocer los sentimientos de las personas participantes de manera sencilla; la inmediatez y la

sencillez están acortando la participación activa; los niveles de estrés aumentan y se llega al punto de la fatiga mucho más rápido.

Partiendo de este contexto, y como se mencionó antes, es responsabilidad de las organizaciones llevar a cabo las actividades virtuales de una manera totalmente nueva. Se debe buscar la agilidad, promover la participación y la construcción de las personas y preparar de la mejor manera posible todas aquellas herramientas y procesos necesarios para lograr sesiones virtuales realmente exitosas.

Al pensar en una sesión virtual de trabajo, deben plantearse tres diferentes momentos para los cuales las personas encargadas deben estar preparadas. En un primer momento, deben planearse y plantearse los objetivos, las metas y los resultados esperados de la sesión. Durante la ejecución de la sesión, existe una serie de recomendaciones y buenas prácticas que facilitan el proceso de la sesión virtual. Posterior al momento en que se realiza la video llamada, las personas encargadas deben procurar dar seguimiento a los resultados obtenidos y comunicar a las personas participantes el producto final de la sesión y el cumplimiento de los objetivos previamente planteados, todo esto se desarrolla con mayor detalle a continuación:

### *Etapa Previa de las Sesiones Virtuales*

Al igual que en las ocasiones en las que se llevan a cabo sesiones presenciales, las actividades desarrolladas por medio de la virtualidad requieren de un proceso de planificación que permita obtener resultados de la mejor manera posible. Este proceso de planificación previo debe permitir reconocer los aspectos generales que se esperan alcanzar durante la actividad, así como aquellos aspectos logísticos y técnicos que puedan presentarse durante el desarrollo de la sesión.

Otros procedimientos previos a la sesión virtual se relacionan directamente con la comunicación, convocatoria y seguimiento de las personas que han confirmado su asistencia.

### *Etapa de Ejecución de la Sesión Virtual*

Durante esta etapa, se lleva a cabo la sesión con la participación de los diferentes actores sociales del cantón con miras a la actualización del PCDHL. Esta es la etapa en la cual, la participación ciudadana -indispensable en este proceso-, aporta sus puntos de vista, experiencias y conocimientos sobre las condiciones actuales del cantón y las áreas prioritarias que deben abordarse desde los planes de mediano y largo plazo a nivel local.

Recuerde el planteamiento de los objetivos, las metas y los resultados esperados, los cuales deben guiar el desarrollo de la sesión. En este momento, el documento de guía laborado durante la etapa de planeación será el que le permita abordar todos los temas incluidos en la agenda, procurando así el cumplimiento de lo planificado.

Siempre debe documentarse la sesión. Esto se debe realizar ya sea mediante la grabación de la videollamada, mediante la toma de capturas de pantalla, el resguardo de los documentos y propuestas elaborados con herramientas colaborativas y la elaboración de minutas. Todos los temas tratados y los acuerdos adoptados deben ser registrados de forma detallada, con la finalidad de certificar lo acontecido y dar validez a lo acordado.

### *Etapa Posterior de la Sesión Virtual*

Reconociendo una sesión de trabajo con los actores sociales del cantón, sin importar si la misma se realiza por medios virtuales o en presencialidad, siempre es fundamental dar seguimiento e informar sobre los resultados a las personas que participaron del proceso.

La elaboración de los planes requiere del compromiso, la constancia y el interés de la ciudadanía y de las diferentes organizaciones que llevan a cabo sus actividades en el cantón, por lo que mantener líneas de comunicación permanentes y que generen valor a estas personas, es siempre importante.

Recuerde que, desde el planteamiento se persiguen metas, se proponen los objetivos para alcanzarlas y esbozan una serie de resultados esperados. La sistematización de la información recabada en el proceso de la sesión virtual debe responder a los planteamientos iniciales, indicando si, dichos planteamientos fueron efectivamente alcanzados.

Asimismo, la comunicación posterior a las sesiones siempre debe generar valor a las personas participantes con respecto al proceso mismo de la elaboración de los planes, por lo que debe comunicarse a las personas, cuál es el valor real que se ha generado a este procedimiento con la realización de cada una de las sesiones y de los resultados obtenidos.

En el caso de sesiones virtuales para la actualización del PCDHL con la ciudadanía, se recomienda desarrollar una evaluación que permita conocer las opiniones de las personas con el fin de tomar lecciones aprendidas para mejorar el proceso.

En el documento *Guía para el Desarrollo de Sesiones Virtuales y Presenciales con Actores Sociales del cantón*, se presentarán además una serie de herramientas y recomendaciones que le permitirán desarrollar y documentar cada una de estas etapas de manera exitosa.

### **Los Encuentros Presenciales**

De acuerdo con la realidad y el contexto del cantón, así como la información que pueda obtener el EGL sobre las brechas digitales que afectan a su localidad, en algunas ocasiones se hará necesario llevar a cabo sesiones presenciales, para cumplir con los objetivos planteados en el proceso de actualización de los PCDHL.

En los casos en los que se lleven a cabo las actividades bajo esta metodología, deben contemplarse todos los lineamientos emitidos por las autoridades de salud del país con respecto a los protocolos para el desarrollo de actividades presenciales en el marco de la pandemia de la COVID-19 que afronta actualmente el mundo.

Partiendo de la salvedad indicada anteriormente, se presentan a continuación algunos de los procesos a seguir por parte del EGL, para alcanzar un exitoso desarrollo de los encuentros de trabajo con actores sociales de su cantón. Para obtener más información sobre los lineamientos emitidos referente a la atención de actividades presenciales, puede visitar las siguientes páginas web:

- El Ministerio de Salud de Costa Rica: como ente rector en materia de salud, dispone de información completa sobre situación actual de la COVID-19 en el país, lineamientos y protocolos para la reactivación de las actividades humanas en el país, consulte el siguiente link: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1532-lineamientos-nacionales-para-la-vigilancia-de-la-infeccion-por-coronavirus-2019-ncov>.
- La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias: donde puede encontrar más información como, por ejemplo, una caja de herramientas ante la COVID-19, guías para elaborar estrategias de comunicación y la lista de verificación de requisitos del Plan Cantonal de Prevención por COVID-19, acceda a esta página en el siguiente enlace: [https://www.cne.go.cr/covid/Modelo\\_Gestion\\_Compartida.aspx](https://www.cne.go.cr/covid/Modelo_Gestion_Compartida.aspx).

- El Consejo de Salud Ocupacional de Costa Rica: como ente rector en la materia, dispone de una página web: <https://www.cso.go.cr/divulgacion/campanas/covid19.aspx>, en la que se incluye la Guía Práctica de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) prevención y mitigación de la COVID-19 en los lugares de trabajo en Costa Rica, la cual fue elaborada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Dicha página incluye también una caja de herramientas con protocolos sectoriales, guías, cursos, documentos descargables y enlaces de interés.

Los diferentes procedimientos que conforman las actividades presenciales deben permitir cumplir con el mismo objetivo de actualización de los PCDHL, pero son, en esencia, distintos a aquellos que se desarrollan en sesiones bajo la modalidad virtual.

La realización de cada uno de los encuentros que asumirá el EGL implica la comprensión y claridad sobre el proceso en el que se participa y la importancia de la inclusión de los actores sociales, esto conlleva el ejercicio de la responsabilidad, compromiso de acción, credibilidad y legitimidad ante el colectivo con el cual trabajarán.

Por lo anterior es importante considerar, el factor tiempo y la claridad de los objetivos del encuentro, ya que mientras mejor se planifique, mejor se atenderá la realidad local. A continuación, se describe una planificación básica de tres etapas para el desarrollo del encuentro con actores del cantón para la actualización del PCDHL:

### *Etapa Previa del Encuentro Presencial*

Debe haber una gestión previa de planificación con el fin de que alcancen los objetivos del encuentro de la mejor manera posible. Esta etapa de planificación debe centrarse en aspectos estratégicos y de fondo con respecto al encuentro, así como de aspectos logísticos y metodológicos. El primer momento, entonces, implica una visión de conjunto, algunas tareas específicas y con responsables para garantizar el éxito de la actividad.

### *Etapa de Ejecución del Encuentro Presencial*

Durante esta etapa, se lleva a cabo la sesión, con la participación de los diferentes actores sociales del cantón, con miras a la actualización del PCDHL. Esta es la etapa en la cual, la participación ciudadana -indispensable en este proceso-, aporta sus puntos de vista, experiencias y conocimientos sobre las condiciones actuales del cantón y las áreas

prioritarias que deben abordarse desde los planes de mediano y largo plazo del gobierno local.

Recuerde el planteamiento de los objetivos, las metas y los resultados esperados, los cuales deben guiar el desarrollo de la sesión. En este momento, el documento de guía elaborado durante la etapa de planeación será el que le permita abordar todos los temas incluidos en la agenda, procurando así el cumplimiento de lo planificado.

Para los eventos de actualización del PCDHL con la ciudadanía, se recomienda utilizar la *Guía para el Desarrollo de Sesiones o Talleres Presenciales con Actores Sociales del cantón*.

### ***Etapa Posterior del Encuentro Presencial***

Este apartado consiste en la realimentación del EGL lo que conlleva a registrar acuerdos, revisión de la minuta y el seguimiento a las tareas de la reunión, taller, o evento en general y evaluar los resultados con relación a los objetivos planteados.

Recuerde siempre la importancia de procurar una participación ciudadana representativa para cumplir con los objetivos de los PCDHL. Todas las sesiones, virtuales o presenciales, deben procurar el trabajo y la construcción de resultados acorde con las metas planteadas por el EGL. Siempre es importante mantener el interés de las personas participantes y procurar una constante comunicación que genere valor, resaltando el alcance de los resultados y la importancia de la participación de las personas.

En las *Guías para el Desarrollo de Sesiones Virtuales y Presenciales con Actores Sociales del Cantón*, dentro de la caja de herramientas, encontrará las listas de verificación y todos los documentos y procedimientos necesarios para la ejecución de sesiones virtuales o encuentros presenciales para la actualización del PCDHL.

### ***Partir de lo Construido para Actualizar el PCDHL***

Para la actualización del PCDHL, hay que recordar que no se parte de cero, que existe un Plan que se ha construido años atrás y además se han generado lecciones aprendidas que permiten recomendar algunas acciones claves para mejorar el proceso de actualización, las cuales se detallan a continuación:

### ***Diagnóstico Cantonal - El primer insumo para la actualización del Plan***

- Se debe revisar el diagnóstico cantonal existente. Capítulo II.

- Se debe de actualizar los datos estadísticos del cantón con base en la información disponible. Capítulo II.
- Se deben de agregar nuevos elementos que se consideren necesarios agregar para reflejar con mayor certeza la realidad cantonal.
- Es importante recordar que se planifica basado en la evidencia existente y los datos del cantón para dirigir de mejor manera la toma de decisiones.
- Realizar una evaluación sobre el grado de cumplimiento de las líneas de acción.

### EGL

- Se debe se revisar el nombre de las personas que integraron el EGL 10 años atrás.
- Posteriormente, se debe de contactar a estas personas con el fin de invitarles a participar del proceso de actualización.
- En el primer encuentro cantonal se debe de invitar a más personas a integrar el EGL.
- Conformar una sola base de datos del EGL actualizada.

### *Sensibilización a las Autoridades Municipales*

Existe otras y otros actores sociales con incidencia local que son importantes de sensibilizar, como son las autoridades municipales y los representantes de instituciones públicas con presencia cantonal. Este momento es trascendental, para compartir con ellos la relevancia del proceso de actualización del PCDHL; así como acordar compromisos de actuación de cada uno de ellos.

Para la actualización del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local y como parte de las lecciones aprendidas, se establece, en coordinación con la Alcaldía o Intendencia, previo al inicio de las actividades para la actualización del PCDHL, una audiencia ante el Concejo Municipal para detallar aspectos del proceso de actualización de los instrumentos de planificación local, exponer su importancia según los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República e invitarles a integrar el EGL.

Se recomienda:

- Un primer momento de manifestación de interés por actualizar el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local: este interés se pone de manifiesto mediante la emisión de una nota de la autoridad municipal competente, en el que se indique la decisión de la municipalidad de iniciar el proceso de actualización del PCDHL. Aquí es importante determinar si el proceso de formulación será llevado adelante por el personal técnico propio del gobierno local, o si se requerirá de apoyo técnico externo para dicho fin.
- Un segundo momento correspondería a la presentación y acogida ante el Concejo Municipal y Alcaldía de las diferentes etapas del proceso de actualización del PCDHL: según sea el caso podrá ser presentado por el responsable de la Unidad de Planificación de la institución, o por el funcionario o funcionaria que, sin ser de formación en planificación, ejerza dichas funciones o por el agente externo que se contrate para tales efectos.
- En un tercer momento, se presenta al CM, el capítulo III del PCDH: el objetivo de esta sesión es que el Concejo Municipal, conozca el producto final generado, que opinen sobre él y finalmente, que decidan votarlo.

En el Concejo Municipal puede haber diferentes posiciones:

- En esta instancia se puede aprobar (situación óptima). Si se acoge por mayoría o en forma unánime: el PCDHL en lo relativo a los aspectos más generales. El Concejo Municipal se compromete a analizar y estudiar con detenimiento las líneas de acción planteadas para que, de acuerdo con las condiciones de la realidad municipal, animen la formulación del PEM.
- No se acoge: puede haber una eventual situación de rechazo, lo que implica un distanciamiento claro entre el Concejo y la voluntad que la ciudadanía ha expresado y concretizado en el PCDHL.

En cualquier de los casos es importante remitir el acuerdo del Concejo Municipal a la EGL para su registro.

La experiencia también ha demostrado que al presentar el PCDHL al Concejo Municipal, se pueden presentar diferentes escenarios, además de lo anteriormente mencionado, y para lograr que el proceso sea exitoso se recomienda considerar los siguientes aspectos.

- Explicación del proyecto que se va a desarrollar.

- Señalamiento sobre la pertinencia del proceso en relación con las condiciones de desarrollo local y de desarrollo institucional.
- Exposición del alcance de los Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local (L-1-2009-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República.
- Contextualización de la iniciativa en el marco de dinámicas y tendencias nacionales y de las demandas de la ciudadanía por una gestión local acorde a sus aspiraciones, derechos y necesidades.
- Definición precisa de los productos que se generarán y su interrelación: el PCDHL, el Plan de Acción para su ejecución y el PEM.
- Presentación de los pasos y las actividades a seguir.
- Presentación de la metodología que se va a utilizar para la actualización.
- Puntualización de las tareas, actores involucrados y responsabilidades de los diferentes participantes (roles).
- Clarificación sobre las condiciones de éxito para que el proceso se desarrolle adecuadamente.
- Compromisos por asumir por parte del gobierno local y formalización de estos.
- Hay que subrayar que se trata de compromiso y trabajo en equipo y la importancia de lograr consenso e identificación con el proceso.

## **Contenidos y metodología para la introducción a la Gestión de Riesgos de Desastre y la identificación de líneas de acción en el cantón**

En la modalidad de taller presencial, se pueden tomar en consideración los siguientes pasos y tiempos, ya que dicha metodología ha sido aplicada y probada en otros cantones. Importante indicar que previo a realizar el taller se debe de tener información del diagnóstico de amenazas:

### **Objetivos**

1. Familiarizar a los participantes con los conceptos básicos de la gestión de los riesgos de desastre.
2. Sensibilizar a los participantes sobre la factibilidad de reducir los riesgos de desastre interviniendo las causas que los generan.

3. Facilitar a los participantes la identificación de las líneas de acción en gestión de riesgos de desastre, desde la comunidad y desde la institucionalidad, para proponer al Plan de Desarrollo Humano Cantonal.

### *Desarrollo del Evento (total 2 horas)*

#### *Introducción (10 minutos)*

1. Pedirle a la audiencia que identifique alguna emergencia o desastre que hayan vivido y cómo le afectó personalmente, a su familia y a la comunidad.

Proyectar versión adaptada del discurso de Kofi Annan<sup>4</sup> y pedir a alguien en la sala que lo lea. Cuando termine de leerlo, preguntarle qué piensa al respecto y escuchar otras dos o tres opiniones.

#### *Actividad 1. Comprendiendo Mejor Nuestros Riesgos (40 minutos)*

1. Proyectar la filmina “Los Desastres no son naturales” y preguntar qué piensan al respecto.
2. Presentar las definiciones simplificadas, incluyendo ejemplos:
  - a. Amenaza (naturales, socionaturales, antrópicas).
  - b. Vulnerabilidad (física, ambientales, social, económica).
  - c. Riesgo (exposición a la amenaza, susceptibilidad/probabilidad de afectación).
3. Presentar la filmina de la “ecuación”  $Amenaza \times Vulnerabilidad = Riesgo$ .
4. Concluir: presentar definición de desastre simplificada (idea central: el desastre no es el sismo, no es el huracán, no es la inundación... son los efectos que se generan cuando se presenta una de estas amenazas en una comunidad vulnerable (expuesta al riesgo)).

#### *Actividad 2. La Gestión del Riesgo (10 minutos)*

1. Explicar los componentes de la gestión del riesgo usando ejemplos:
  - Conocer los riesgos de desastres en nuestra comunidad.
  - Actuar para evitar que se generen nuevos riesgos.
  - Reducir los riesgos existentes para que no se conviertan en desastres.
  - Preparar la respuesta para cuando ocurra un evento.

---

<sup>4</sup> Serie Es mejor prevenir... Módulo 1 Educación, organización y preparación para reducción del riesgo. Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Medialuna Roja.

- Responder ante los efectos y rehabilitar los daños.
  - Recuperar y reconstruir.
2. Concluir: algunas de estas cosas las podemos hacer desde la comunidad, para otra necesitamos del apoyo de las instituciones y otras organizaciones, para dar pie a la siguiente actividad.

**Actividad 3. Identificación de Líneas de Acción (40 minutos)**

1. Revisar con los asistentes la matriz, si la asistencia es numerosa, dividirlos en varios grupos y asignarles uno o varios temas. Las preguntas se deben responder identificando:

***¿Qué podemos hacer desde la comunidad?***

***¿Qué apoyo necesitamos de la Municipalidad y otras instituciones?***

Cada grupo nombra un relator y deben entregar sus respuestas por escrito para tener material de sistematización:

<b>Tabla 14. Preguntas Generadoras con Enfoque de Gestión de Riesgo por Área Estratégica</b>	
<b>ÁREA ESTRATÉGICA</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRE</b>
<b>Desarrollo económico sostenible</b>	<p>¿Cuáles efectos tienen los desastres sobre la economía familiar y de la comunidad?</p> <p>¿Cómo pueden la Municipalidad y otras instituciones apoyar a la recuperación de estos efectos?</p> <p>¿Cómo puede la comunidad apoyar a las instituciones en la evaluación del impacto económico de un desastre?</p>
<b>Desarrollo sociocultural</b>	<p>¿Cómo hacer crecer la conciencia familiar y comunal para reducir los riesgos de desastres y organizarse para enfrentar las emergencias y sus consecuencias?</p>
<b>Seguridad humana</b>	<p>¿Qué acciones se pueden desarrollar desde la comunidad para reducir los riesgos de desastres y responder organizadamente ante las emergencias?</p> <p>¿Qué apoyos requiere la comunidad de la municipalidad y otras instituciones para esta organización?</p>

<b>Educación</b>	<p>¿Cómo podemos hacer de los centros educativos sitios más seguros ante los riesgos de desastres y emergencias?</p> <p>¿Qué apoyos requiere la comunidad de la municipalidad y otras instituciones para esta organización?</p>
<b>Servicios públicos</b>	<p>¿Cómo podemos apoyar desde la comunidad a las instituciones correspondientes en la protección de los servicios públicos frente a los riesgos de desastres?</p> <p>¿Cómo puede la comunidad apoyar a las instituciones en la evaluación del impacto de un desastre en los servicios públicos?</p>
<b>Gestión ambiental, gestión del riesgo climático y ordenamiento territorial</b>	<p>¿Qué acciones de protección y mejoramiento ambiental desde las familias y la comunidad se pueden realizar para reducir y evitar riesgos de desastres?</p> <p>¿Qué acciones de apoyo se pueden dar de parte de la comunidad a la municipalidad y las instituciones relacionadas en el ordenamiento territorial y de uso del suelo?</p> <p>¿Qué acciones deberían realizar la municipalidad y otras instituciones responsables para controlar la aplicación de las normas de uso del suelo y protección de los recursos naturales?</p>
<b>Infraestructura</b>	<p>¿Cómo podemos apoyar desde la comunidad a las instituciones correspondientes en la protección de la infraestructura pública frente a los riesgos de desastres?</p> <p>¿Cómo puede la comunidad apoyar a las instituciones en la evaluación del impacto de un desastre en la infraestructura pública?</p>
<b>Gestión local e institucional</b>	<p>¿Qué acciones sobre gestión del riesgo de desastre solicitaría la comunidad a la municipalidad y otras instituciones relacionadas?</p>

Fuente: PNUD, 2012.

#### **Actividad 4. Plenaria de Presentación de Resultados (20 minutos)**

Presentación en plenaria de los resultados, si no hay suficiente tiempo, se pide a los grupos que presenten los tres puntos más relevantes de sus respuestas, en el entendido que todas las respuestas se registrarán para ser integradas en el PCDHL.

En el caso de requerir recopilar información desde la modalidad virtual, se recomienda generar un instrumento de consulta a la ciudadanía tomando como punto de partida las preguntas que se presentan en el cuadro anterior por cada área estratégica.

## Documentación del PCDHL: Estrategia de Desarrollo Humano Local (Capítulo III)

### *¿Cómo incorporar la información obtenida de la participación ciudadana en el PCDHL?*

Como se ha mencionado, el EGL debe sistematizar y documentar la información de los resultados obtenidos en las consultas con la ciudadanía para la construcción integral de la estrategia de desarrollo del PCDHL contenida en el capítulo III.

En esta ocasión, la *Comisión de Documentación* debe hacer uso de las herramientas y matrices para realizar el proceso de construcción del capítulo III del PCDHL.

La estructura propia del PCDHL ya se mencionó en apartados anteriores, por lo que se recomienda el capítulo I y II estén lo más avanzados posibles.

El primer paso para llevar a cabo es la construcción de la matriz de vinculación con las líneas de acción donde se integra toda la información. A continuación, se presenta la matriz que se recomienda utilizar.

### *Matriz de Vinculación*

Del proceso de encuentros distritales, se obtiene como resultado la definición y priorización de las líneas de acción con un enfoque integral, considerando que son una guía de propuestas de posibles proyectos viables para el quehacer de las instituciones con incidencia local, empresas privadas, gobierno local y ciudadanía en general. Permiten, en un futuro, pensar y organizar las actividades que hay que hacer para lograrlo, quienes las harán, qué recursos requieren y qué tiempo requieren. Son muy útiles para los instrumentos de planificación de mediano plazo y de corto plazo, como es el caso del Plan Estratégico Municipal, Plan Anual Operativo de la Municipalidad o Plan Operativo Institucional (POI).

Las líneas de acción y los indicadores de los ODS son importantes identificarlos para la vinculación de actividades con incidencia local, nacional y regional, lo anterior se ejemplifica a continuación:

Tabla 15. Matriz de vinculación de Líneas de Acción y ODS <sup>5</sup>		
ÁREA ESTRATÉGICA	LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORIZADAS	ODS
<b>Desarrollo Económico Sostenible</b>	Ejemplo: promoción y atracción de inversiones de empresas de bajo y mediano impacto aprovechando las ventajas competitivas y comparativas del cantón.	<b>Objetivo 1:</b> poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. <b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico.
<b>Desarrollo Socio Cultural</b>		
<b>Seguridad Humana</b>		
<b>Educación</b>		
<b>Servicios Públicos</b>		

<sup>5</sup> Ver el ejemplo incorporado en esta área estratégica para el llenado de las demás áreas.

<b>Gestión Ambiental y ordenamiento territorial Gestión de Riesgo de Emergencias</b>		
<b>Infraestructura, Tecnología</b>		
<b>Otros</b>		

### Matriz General del PCDHL y ODS

Una vez que se cuenta con el llenado de las líneas de acción por área y su vinculación con ODS, el ejercicio que se realiza es de abajo hacia arriba, completando la formulación del objetivo o los objetivos específicos y luego la redacción del objetivo estratégico por cada área, tal como se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 16. Matriz de Vinculación de las Políticas, las Áreas Estratégicas, los Objetivos y las Líneas de Acción	
<b>Políticas</b>	•
<b>Área Estratégica</b>	•
<b>Objetivo general</b>	•
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
	•
	•

A manera de recomendación, cada área estratégica debe tener una matriz completa según las líneas de acción, si se repite por distrito, sólo se anota una y se construye de manera general para el cantón.

Finalmente, se procede con la elaboración de la matriz general del actual PCDHL con la vinculación de la Agenda 2030-ODS., tal cual se presenta a continuación:

Tabla 17. Matriz General: PCDHL y ODS	
PCDHL	ODS

Área estratégica PCDHL	Objetivos estratégicos	Líneas de acción	ODS relacionado

Para ejemplificar lo anteriormente descrito, se muestra un ejemplo de algunas áreas estratégicas con el llenado de la información y resultado de la participación ciudadana:

Tabla 18. Ejemplo de Matriz General: PCDHL y ODS			
PCDHL			ODS
Área estratégica PCDHL	Objetivos Estratégicos	Líneas de acción	ODS relacionado
<b>Desarrollo Económico Sostenible</b>	Posicionar al cantón como el mejor polo de desarrollo económico a nivel nacional, para el crecimiento y desarrollo del crecimiento económico del cantón en armonía con el ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción y atracción de inversiones de empresas de bajo y mediano impacto aprovechando las ventajas competitivas y comparativas del cantón.</li> <li>Fomentar la industria, la agroindustria, los servicios y el comercio en general.</li> <li>Brindar capacitación para fundación de microempresas en el área de servicios y comercio en los distritos del cantón.</li> </ul>	<p><b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico.</p> <p><b>Objetivo 16:</b> Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.</p> <p><b>Objetivo 17:</b> Alianzas para lograr los objetivos.</p>

<p><b>Desarrollo Socio Cultural</b></p>	<p>Consolidar agendas de desarrollo para la atención de las necesidades recreativas, deportivas, culturales, educativas, de salud y de vivienda de la población, considerando la atención de grupos vulnerables y las particularidades de los distritos para generar comunidades y sociedades sostenibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer centros de recreación y deportivos abiertos a la comunidad.</li> <li>• Realizar actividades culturales en los distritos del cantón.</li> <li>• Crear una oficina de promoción y desarrollo cultural en la municipalidad.</li> <li>• Apoyar el proyecto de la banda juvenil del cantón con aporte municipal y un espacio para ensayar.</li> </ul>	<p><b>Objetivo 4:</b> Educación de calidad.</p> <p><b>Objetivo 11:</b> Ciudades y comunidades sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 16:</b> Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.</p>
<p><b>Seguridad Humana</b></p>	<p>Promover un cantón unido en un ambiente sin riesgo y seguro para el disfrute pleno de la ciudadanía para garantizar la paz y la justicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el desarrollo de la policía municipal en el cantón.</li> <li>• Gestionar la asignación de más efectivos de la fuerza pública que patrullen de forma constantemente los distritos.</li> </ul>	<p><b>Objetivo 16:</b> Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.</p>

### *Matriz de Efectos e Impactos Esperados del PCDHL*

La siguiente matriz tiene como objetivo evidenciar el efecto e impacto de la ejecución de las líneas de acción del PCDHL a corto, mediano y largo plazo, que conllevan cada uno de los objetivos específicos y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para mejorar la comprensión se presenta un ejemplo del llenado de la matriz de efectos e impactos esperados del PCDHL con algunas áreas estratégicas de referencia:

Tabla 19. Ejemplo de llenado de Matriz de efectos e impactos esperados del PCDHL			
ÁREA ESTRATÉGICA DEL PCDHL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREA SEGÚN ODS	EFFECTOS ESPERADOS	IMPACTOS ESPERADOS
<b>Infraestructura y Tecnología</b>	Construir infraestructura pública resiliente, inclusiva y accesible en el cantón en concordancia con la ley 7600 y ODS <sup>6</sup> 9 y 11.	Acatamiento a la Ley 7600 en las obras de infraestructura (obra nueva, remodelación, mantenimiento) que se desarrollen en el cantón (edificios, aceras accesibles, parques, calles, señalización específica) para que sea un cantón accesible a sus habitantes.	Se cuenta con una infraestructura cantonal que promueve entornos inclusivos, dimensiones de accesibilidad universal para erradicar prejuicios y acceso a las mismas oportunidades en sus habitantes.

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

## Articulación en el CCCI

La creación de Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional (CCCI), se establece en la Ley 8801: Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, mediante su capítulo VI, artículo 18, publicada en el Diario oficial La Gaceta el 4 de mayo del 2010 y a su vez se norma en el Decreto Ejecutivo N.º 36004-PLAN, Reglamento a la Ley 8801, publicado 13 de mayo del 2010:

6 ODS 9: Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.  
 ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros y resilientes y sostenibles.

## **ARTÍCULO 18.- Consejos Cantonales de Coordinación Institucional**

Créanse los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional como una instancia de coordinación política entre los diversos entes públicos con representación cantonal, con el propósito de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de toda política pública con incidencia local. Los consejos serán presididos por la Alcaldía de cada municipalidad, democrática de su patrimonio cultural, político y ambiental.

Se indica que en cada cantón o distrito que cuente con Concejo Municipal de Distrito, tendrá un CCCI o CDCI, cuyos fines son la coordinación técnica y política interinstitucional, y estará constituido por las instituciones públicas que realicen acciones en el cantón o distrito, representada por la máxima autoridad regional, el jerarca o quien éste designe. Presidirá el titular de la Alcaldía o Intendencia respectiva.

El fin de los CCCI, es que se máxime el uso de los recursos públicos por medio de la elaboración de un plan de acción, donde la municipalidad y las instituciones públicas de la localidad desarrollen y ejecuten planes, programas o proyectos, y que identifiquen acciones y en la medida de lo posible asignen recursos, tanto materiales como humanos, para su implementación y ejecución. Para ello deberán atender y conciliar en el marco de sus facultades legales, las disposiciones sobre asignaciones y ejecuciones presupuestarias.

Cada CCCI y CDCI, elabora y aprueba un plan de trabajo conocido como Programa Anual de Coordinación Institucional (PACI), este programa es el instrumento de mayor importancia para la gestión del CCCI/CDCI; alrededor de éste debe girar su accionar. La formulación del PACI, desde el punto de vista metodológico, se elabora en tres fases: 1. determinación de los proyectos meta, 2. Programación y 3. Diseño de los sistemas de seguimiento y evaluación.

Se muestra la estructura del CCCI y sus principales componentes:

### **Ilustración 19. CCCI y sus componentes**

Consejo Cantonal de Coordinación Institucional			
Plenario (Tomadores de Decisiones)			
Alcaldía Municipal	Instituciones		Secretaría Técnica
Preside	Directores Regionales o Funcionario Designado		Órgano de Apoyo Logística / Seguimiento
Comisiones CCCI Permanentes		Comisiones Cantonales Especiales	
Salud y Medio Ambiente	MINSA / IAFA / SINAC / MEP / AyA / Servicios Ambientales	Red de Cuido	Adulto Mayor + Niñez
Seguridad	Fuerza Pública / PANI / Cruz Roja / Bomberos / Salud Ocupacional	Emprendedurismo	MEIC / INA / Responsabilidad Social
Vialidad y Transporte	MOPT / Gestión Vial / Planificación	Junta Vial Cantonal	MOPT / Gestión Vial / Órganos de Consulta
Educación	MEP / INA / Responsabilidad Social	Comisión Local de Emergencias	Alcaldía / Instituciones de Primera Respuesta
Cultura y Deporte	ICODER / MCJ / Comité Cantonal	Proyectos Interkantones	MIDEPLAN / Alcaldía / Secretaría / otros según temática
Desarrollo Comunal	DINADECO / Oficina Social	Red de Violencia	DINADECO / Oficina Social
		Red de la Niñez y la Adolescencia	MEP / PANI / FP / MINSA / Subsistema Local de Protección

Fuente: Oficina de Planificación de Región Central, MIDEPLAN, 2021.

Como parte de la elaboración del Programa Anual de Coordinación Institucional (PACI) debe desarrollarse a partir de estudios y propuestas existentes, construidas con la participación de actores locales, tales como el Plan de Desarrollo Humano Local, Plan Estratégico Municipal, Plan de Desarrollo Regional u otros que reúnan esta condición.



**Tabla 20. MATRIZ DE PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN EL CCCI/CDCI**

**CCCI / CDCI:**

**DIMENSIÓN:**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA DIMENSIÓN:**

**AREA ESTRATEGICA PLAN CANTONAL DE DESARROLLO HUMANO LOCAL AL QUE SE VINCULA:**

1 PROGRAMACION										2 SEGUIMIENTO PERIÓDICO			3 EVALUACION ANUAL		
1.1 Proyecto o Acción	1.2 Objetivo	1.3 Meta	1.4 Indicador	1.5 Línea Base	1.6 Compromisos Institucionales	1.7 Presupuesto Estimado en Miles de ¢	1.8 Nombre del Representante Institucional Responsable	1.9 Ubicación Geográfica	1.10 Fuentes de Verificación	2.1 AVANCE DEL INDICADOR	2.2 PRESUPUESTO EJECUTADO (en miles de colones)	2.3 COMENTARIOS	3.1 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA	3.2 PRESUPUESTO EJECUTADO (en miles de colones)	3.3 COMENTARIOS

Fuente: Área de Planificación MIDEPLAN, 2021.

**Proyecto o acción:** Se indica el nombre del proyecto que será ejecutado. Debe dar una idea clara de lo que se pretende realizar.

**Objetivo:** Expresión cualitativa de los resultados que se pretenden alcanzar en un año, en un espacio determinado, siendo la manifestación de intenciones que se requiere cumplir y que especifica con claridad en qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción.

Meta: Cuantificación del objetivo a lograr. Responde a la pregunta de cuánto se pretende conseguir.

**Indicador:** Es una medida que brinda información cuantitativa o cualitativa del logro de los objetivos del proyecto, permitiendo identificar la contribución de la acción o el proyecto. Se utiliza para demostrar el cambio dado con respecto a una situación de partida (línea base).

Ejemplo:

Fórmula del indicador
Número de centros educativos con acceso a Internet con respecto a lo programado X 100

**Línea base:** Es el dato o la cifra inicial del indicador a partir del cual se establecen los valores futuros a alcanzar. Ésta servirá para el seguimiento y evaluación en la consecución de las metas.

Ejemplo:

Línea base
10 centros educativos con acceso a Internet actualmente.

**Compromisos institucionales:** Se indican los compromisos asumidos por cada institución en la ejecución de las acciones para el logro del proyecto.

**Presupuesto estimado en miles de colones:** Proyección de recursos financieros previstos para cada compromiso institucional.

**Nombre del representante institucional responsable:** funcionario o funcionaria que adquiere el compromiso por cada institución.

**Ubicación geográfica:** Distrito, caserío u otro en el cual se lleva a cabo el proyecto.

**Fuentes de verificación:** Son los medios a través de los cuales se podrá confirmar la veracidad de los resultados de las metas establecidas, tales como registros de asistencia, anteproyectos, constatación en terreno, bitácoras, informes de proyectos, fotografías, expedientes, encuestas o vídeos.

### Seguimiento al PCDHL

Con la actualización del PCDHL, es necesario que se haya perfilado una estrategia de seguimiento y evaluación, se trata de esbozar un instrumento, que oriente a lo largo del decenio el proceso de evaluación de resultados del Plan en mención.

El seguimiento y evaluación de cumplimiento del PCDHL a nivel institucional es vital para medir el avance para alcanzar al cantón que soñamos, por ello se propone una tabla de seguimiento anual, la cual puede ser utilizada a nivel municipal pero también por otra institución y facilitar la rendición de cuentas con la ciudadanía.

En el marco del CCCI, se asume que las instituciones son concedoras de las propuestas de la ciudadanía, las cuales son técnicamente analizadas para su inclusión en la propuesta de trabajo por cada institución y presentadas en una tabla de que permite verificar su cumplimiento:

Tabla 21. Seguimiento anual del PCDHL por parte de las instituciones							
PCDHL			ODS	Verificación de cumplimiento			
Área estratégica	Objetivos específicos	Líneas de acción	ODS	Ponderación de porcentaje	SÍ	NO	ACCIÓN INTERINSTITUCIONAL

### Articulación del PCDHL con los Agendas de Distrito Ampliada

Se concluye el proceso de divulgación de las propuestas que la ciudadanía ha mencionado en la actualización del capítulo III del PCDHL, con la realización de Agendas de Distrito Ampliada, este ejercicio involucra a los síndicos (as), concejales de distrito y juntas

directivas de las asociaciones de desarrollo que tiene la labor de formular proyectos a nivel comunal, y con ello brindarles insumos y lograr materializar el PCDHL.

Este encuentro o taller, debe desarrollarse en cada uno de los distritos del cantón, con al menos dos semanas de anticipación al encuentro de validación de resultados. El EGL debe tener actualizado el capítulo III del PCDHL, además de haber definido las agendas por cada distrito, según áreas estratégicas.

El procedimiento para llevar a cabo en los encuentros distritales implica, al menos, desarrollar los siguientes pasos:

- Presentar los resultados del Capítulo III del PCDHL y en particular de los resultados del taller realizado en el distrito respectivo.
- Completar las agendas de distrito, diseñadas a partir del trabajo participativo de los integrantes del Concejo de Distrito Ampliado que asisten al encuentro.
- Completar la tabla confeccionada para el encuentro:

**Tabla 22. Agenda de desarrollo distrital del Distrito de (indicar)**

Nombre del Proyecto y Priorización	Responsable General	Cronograma en Semestres									
		2022		2023		2024		2025		2026	
		1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S
<b>Desarrollo Económico local</b>											
<b>Desarrollo Socio cultural</b>											
<b>Seguridad Humana: seguridad ciudadana, ambiental y alimentaria, seguridad vial</b>											
<b>Educación</b>											
<b>Servicios públicos</b>											

<b>Infraestructura y tecnología</b>													
<b>Gestión ambiental, ordenamiento territorial y gestión del riesgo</b>													

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

## La Planificación de Acciones del ETM para guiar los diferentes pasos en la Actualización del PEM

El Equipo Técnico Municipal tiene la tarea de la construcción integral del PEM y liderar el proceso participativo con el personal municipal contenido en el capítulo III. La estructura ya se mencionó en apartados anteriores, por lo que se recomienda que el capítulo I y II estén lo más avanzados posibles.

Para la actualización del PEM los principales insumos se encuentran el perfil situacional y prospectiva municipal de cada gobierno local. Los contenidos de este apartado incluidos en el Capítulo III del PEM, sobre el Estado de Situación y Prospectiva Municipal, son:

1. Presentación
2. Síntesis del perfil cantonal
  - 2.1. Rasgos económicos
  - 2.2. Rasgos sociales
  - 2.3. Rasgos ambientales
  - 2.4. Los índices de desarrollo y su evolución
  - 2.5. Hallazgos sobre la situación municipal actual
3. Estructura organizativa actual de la municipalidad
  - 3.1. Marco jurídico institucional
  - 3.2. Descripción de la organización
  - 3.3. Funciones municipales
  - 3.4. Planes municipales existentes y su vigencia
  - 3.5. Información básica sobre ejecución presupuestaria de los últimos 5 años
4. Síntesis de la situación actual y propuestas por áreas estratégicas
  - 4.1. Área estratégica de desarrollo institucional municipal: síntesis de la situación actual de los ingresos y propuestas
  - 4.2. Área estratégica de desarrollo institucional municipal: síntesis de la situación actual de los egresos y propuestas
  - 4.3. Área estratégica de desarrollo institucional municipal: otros temas relevantes
  - 4.4. Área estratégica de equipamiento cantonal: síntesis de situación actual y propuestas
  - 4.5. Área estratégica de medio ambiente y gestión del riesgo: síntesis de situación actual y propuestas
  - 4.6. Área estratégica de ordenamiento territorial: síntesis de situación actual y propuestas

- 4.7. Área estratégica de política social local: síntesis de situación actual y propuestas
- 4.8. Área estratégica de desarrollo económico local: síntesis de situación actual y propuestas
- 4.9. Área estratégica de servicios públicos: síntesis de situación actual y propuestas
- 4.10. Área estratégica de infraestructura vial: síntesis de situación actual y propuestas

## Orientaciones para la Documentación del Proceso del PEM

Corresponde al ETM liderar la actualización del PEM, tienen la responsabilidad de integrar los aportes del personal municipal, para ello se lleva a cabo diferentes actividades presenciales o virtuales donde se puede obtener la información y que permite garantizar la legitimidad del proceso.

### *Sensibilización al Personal Municipal*

Como parte de las primeras actividades del ETM, se encuentra la realización de un encuentro, en el que se explica el proceso que se va a realizar, de manera clara y concreta.

Tomando en cuenta el *Manual para la planificación del desarrollo local* (2015) se esbozan algunos de los asuntos sobre los cuales se llama la atención:

- La necesidad de transformaciones estructurales que han generado impactos de desigualdad, pobreza y exclusión.
- Las propuestas sociales de equidad, oportunidades, bienestar y participación.
- La contribución al logro sostenible de mejores condiciones económicas y sociales de los habitantes.
- La consideración de las organizaciones comunitarias como un eslabón fundamental para desarrollar una cultura local de negociación y concertación y fomentar las alianzas en todos los niveles de la planificación (nacional, regional, territorial y local).
- El fortalecimiento de la capacidad política y de gestión de los gobiernos locales como agentes de cambio en el liderazgo, promoción, animación y direccionamiento del desarrollo local desde las municipalidades.
- La elevación de la capacidad de gestión, de la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios y desarrollo de iniciativas innovadoras reforzando la capacitación de recurso humano y de las tecnologías para la mejora continua

- La orientación de las actividades de las instituciones públicas, las organizaciones privadas y ciudadanos en el marco de la visión y prioridades concertadas de desarrollo humano local
- El fomento del trabajo en equipo y la participación de las instituciones públicas y organizaciones privadas en el desarrollo desde lo local para maximizar esfuerzos y potenciar recursos dinamizadores del cambio a propuestas y acciones concretas inclusivas.

Una vez justificada la relevancia de la propuesta de trabajo conjunto que se les formula, se hace una presentación objetiva y didáctica sobre ¿qué es el PEM?, ¿quiénes son los responsables de la formulación? y su importancia en el quehacer municipal.

***Alineación de las líneas de acción con competencia municipal del PCDHL al PEM***

Una de las primeras actividades que se debe de realizar es la alineación del PCDHL con el PEM, para lo cual se propone utilizar la siguiente matriz, que facilita visualizar las líneas de acción del PCDHL que se deben de incorporar en el PEM o bien que le corresponden a otras instituciones ejecutar. La matriz se completa con la información generada en el PCDHL actualizado para que sea operativizadas en el PEM

Tabla 23. Agenda de desarrollo distrital del Distrito de (indicar)			
Línea de Acción del PCDHL	COMPETENCIA MUNICIPAL (Se incluye en el PEM es viable realizar en los próximo 5 años)	COMPETENCIA MUNICIPAL (NO Se incluye en el PEM, NO es viable realizar en los próximo 5 años)	Competencia de otra institución (Coordinación Institucional)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear aceras peatonales en la comunidad de Abrojo Montezuma y el cantón en general según las especificaciones de la Ley 7600.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una acera peatonal de 1.5 km de largo en la comunidad de La Libertad y en Abrojo del Bajillo a las escuelas.</li> </ul>			
--	--	--	--

**La Situación cantonal: del PCDHL al PEM**

Utilizando como recurso el diagnóstico elaborado en la fase de formulación del PCDHL, se elabora una presentación de los apartados, síntesis de los indicadores cantonales, las líneas de acción del PCDHL, y matrices que recopilan las aspiraciones ciudadanas, esto como un insumo fundamental para contextualizar la realidad del cantón y planificar sobre evidencias y datos estadísticos además de las propuestas ciudadanas.

La presentación de dicha información es muy útil para los instrumentos de planificación de corto y mediano plazo, como es el caso del Plan Estratégico Municipal, Plan Anual Operativo de la Municipalidad o Plan Operativo Institucional, Planes de Trabajo del CCCI, etc.

Se recomienda tener previamente identificados los instrumentos de planificación elaborados por el gobierno local y llenar el siguiente cuadro:

<p><b>Tabla 24. Inventario de Planes existentes en la Municipalidad de...</b></p>		
<p><b>Instrumento de Planificación (Plan Estratégico Municipal, Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, Plan de la Alcaldía, Plan Municipal anterior, plan regulador, plan de emergencias o gestión de riesgos, plan quinquenal vial, etc.)</b></p>	<p><b>Período de vigencia</b></p>	<p><b>Síntesis general</b></p>

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Es importante recalcar que deben incluirse todos los Planes con que la Municipalidad cuente. En caso de que tengan algún tipo de instrumento de planificación a nivel cantonal o regional incluirlo.

### *La Situación Municipal Actual*

Se pueden realizar una o varias sesiones con actores municipales participantes en la formulación del PEM, se trata de identificar la situación actual -o línea base- para que con un conocimiento y objetivo de la situación interna y de los retos institucionales se pueda definir un plan estratégico para atender los desafíos del futuro de una manera innovadora y resiliente.

El ejercicio consiste en retomar la guía de diagnóstico elaborados en el anterior PEM y con ello revisar el estado de la situación municipal, para la actualización del nuevo Plan y volver a realizar el llenado de los instrumentos de diagnóstico considerando elementos de gestión de riesgo.

Se propone que participen en el llenado de los instrumentos, el personal municipal que tiene puestos de jefatura o coordinación de las áreas o departamentos en la institución, algunos requieren la participación de 2 o más personas, ya que comparten actividades, procesos o líneas de mando internas.

Posterior al llenado de los instrumentos se entrega al Equipo Técnico y es socializado al resto de participantes que apoyaron la elaboración del diagnóstico y se analiza el estado de situación actual y las propuestas para que de manera integral se logre visualizar el trabajo municipal y las acciones de mejora para los próximos 5 años.

En la siguiente tabla se muestra la guía general para desarrollar el perfil municipal, con las áreas estratégicas municipales que se utilizan en la municipalidad. Lo anterior no inhibe que, de conformidad con la realidad cantonal y/o municipal se puedan agregar nuevas áreas o modificar las existentes.

<b>Tabla 25. Guía para desarrollar perfil municipal</b>				
Área Estratégica Municipal	Instrumento de Campo	Descripción	Contenidos	Informantes claves
Desarrollo institucional municipal				

Equipamiento				
Desarrollo económico local				
Medio ambiente y gestión de riesgo				
Política social local				
Infraestructura				
Servicios				
Ordenamiento territorial				
Otros				

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### Diagnóstico y Propuesta Municipal

En el diagnóstico municipal se realiza la aplicación de al menos 20 instrumentos utilizados anteriormente en el PEM que ya venció o está por vencer, los cuales permiten recabar información precisa -cualitativa y cuantitativa-, sobre el quehacer municipal y las líneas de acción a desarrollar en los próximos 5 años, esto se hace debido a que estos son los instrumentos que permiten identificar la situación actual y la situación deseada, de la cual se derivan las propuestas de acción.

En la Caja de Herramientas encontrarán los instrumentos para la elaboración de la síntesis de la situación actual y propuestas por áreas estratégicas.

Es importante que el ETM le dé seguimiento al llenado de estas, y posteriormente, realice una tarea de sistematización fiel de la información aportada por otros funcionarios municipales, a través de reuniones, talleres, sesiones de trabajo, presenciales o virtuales. Se debe de recopilar la información necesaria y posteriormente validarla.

En la siguiente tabla se muestra el formato general, para el llenado de los instrumentos del diagnóstico y propuesta municipal:

**Tabla 26. Formato general para el llenado de los instrumentos del diagnóstico y propuesta municipal**

Tema	Qué se debe conocer	Descripción del estado del proceso o de la situación	¿Qué cambios introducir en los próximos cinco años para mejorarlo?	¿Cómo generar los cambios requeridos?	¿Cuándo generar el cambio?	¿Quiénes deben participar o involucrarse en estos cambios?

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### *Prospectiva Municipal: Visión, Misión, Valores, Principios*

Se realiza un taller y se convoca a los actores participantes en el proceso de llenado de los instrumentos de campo del perfil municipal, para socializar la información del análisis de situación municipal y cantonal.

En conjunto se realiza una realimentación y revisión de contenidos del marco filosófico institucional, para ello se procede a:

- Revisar las definiciones de visión y misión que han sido consolidadas en el anterior PEM y se realizan las modificaciones necesarias, o bien se deja la información igual, siempre y cuando esta responda a las aspiraciones ciudadanas y municipales.
- Reconocer los valores y principios que se encuentran contenidos en el anterior PEM y validarlos o bien agregar nuevos y eliminar otros.

Esta información es analizada por los miembros del ETM, quienes elaboran una propuesta de redacción de la visión y la misión, los valores y principios en el caso que así corresponda -durante un receso del taller- y la someten a consideración de los participantes ahí reunidos para la validación.

### *La Estrategia para la Acción Municipal: Líneas de Acción, Objetivos y Políticas de la Municipalidad*

Esta parte de la propuesta del PEM debe garantizar que, se construye con una coherencia interna que permita establecer la vía para un continuo proceso lógico, entre la visión, la misión y las líneas de acción que luego serán contempladas en cada uno de los Planes Anuales Operativos y su respectivo presupuesto, que elabore la municipalidad para los próximos 5 años de gestión municipal.

Esa coherencia interna viene dada por la relación medio/fin: de las acciones hacia la visión y por una relación fin/medio en el sentido inverso. Esto quiere decir que desde el punto de vista que se vea la información debe tener relación.

La mejor forma de completar la información es llenar primero las líneas de acción por área, la formulación de objetivos específicos y luego la redacción del objetivo estratégico por cada área y por último la redacción de las políticas, tal como se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 27. Estrategia para el Desarrollo Municipal de Mediano Plazo por Área.	
<b>Políticas</b>	•
<b>Área Estratégica</b>	•
<b>Objetivo general</b>	•
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas de acción propuestas</b>
	•
	•

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### *El PEM su vinculación con ODS*

Con la actualización del PEM se ha explicado la importancia de vincular la Agenda 2030 en la planificación local, para tal efecto se recomienda una tabla similar a la utilizada en la vinculación de las áreas del PCDHL con la vinculación de los ODS y adaptada para el PEM, como la siguiente:



**Tabla 28. Áreas Estratégicas consideradas del PEM y su vinculación con los ODS.**

Ejemplos de área estratégica del PEM	Temas relacionados	Ejemplos de vinculación con objetivo de desarrollo (ODS)
<p><b>Desarrollo institucional municipal</b></p>	<p>Ingresos y egresos municipales, gestión presupuestaria, procesos de adquisición de bienes y servicios, gestión de proyectos municipales, gestión de recursos humanos, coordinación interinstitucional e intermunicipal, infraestructura municipal, sistema de transparencia y rendición de cuentas, vínculos y dinámica entre instancias municipales. Simplificación de trámites y mejora continua. Digitalización y transformación digital. Control interno.</p>	<p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 16.</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.</p>
<p><b>Equipamiento</b></p>	<p>Infraestructura para servicios públicos locales: salud, educación, recreación, deporte, comunales y de accesibilidad.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todas las personas.</p>

		<p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 10.</b> Reducir la desigualdad entre los países.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
<p><b>Desarrollo económico local</b></p>	<p>Empleo, emprendedurismo, inversión, promoción económica, acciones relacionadas con la implementación del modelo de economía circular. Economía circular, encadenamientos productivos.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p>

		<p><b>Objetivo 10.</b> Reducir la desigualdad en y entre los países. <b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
<p><b>Medio ambiente</b></p>	<p>Tratamiento de residuos sólidos y líquidos, sistemas de gestión de riesgo ambiental, proyectos diversos en el área ambiental. Medidas de adaptación al cambio climático.</p>	<p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas. <b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. <b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. <b>Objetivo 13.</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. <b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. <b>Objetivo 15.</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la</p>

		degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
<b>Política social local</b>	Combate a la pobreza, inclusión de grupos poblacionales diversos, equidad de género, vivienda, espacios públicos, salud, educación, identidad y cultura, recreación y deporte.	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 5.</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 16.</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.</p>
<b>Infraestructura</b>	Infraestructura cantonal pública, aceras, infraestructura vial, tecnología.	<b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.

		<p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
<b>Servicios</b>	Servicios municipales prestados por la corporación y plataformas de servicios (simplificación de trámites). transformación digital, digitalización, ventanilla única.	<p><b>Objetivo 16.</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.</p>

<p><b>Ordenamiento territorial</b></p>	<p>Planes reguladores, planes de manejo de zona marítimo-terrestre, sistemas de permisos de construcción, sistema de información geográfica.</p>	<p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 12.</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.</p> <p><b>Objetivo 14.</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.</p>
<p><b>Gestión de riesgo de desastres</b></p>	<p>Es un proceso social y político integrado en las pautas de desarrollo humano, económico, ambiental y territorial.</p>	<p><b>Objetivo 1.</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.</p>

	<p>Dirigido a: reducción, previsión y control permanente de riesgos.</p> <p>Requiere: definir políticas, estrategias, instrumentos, prácticas concretas para evaluar (conocer), prevenir, reducir y eliminar riesgos.</p> <p>Mediante: gestión y aplicación sistemática de decisiones administrativas, organización, capacidades operativas y responsabilidades.</p>	<p><b>Objetivo 2.</b> Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 6.</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 7.</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 8.</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas.</p> <p><b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

Cada área estratégica debe tener una matriz completa según las líneas de acción, y su vinculación con ODS. Para ello, se procede con la elaboración de la matriz general del actual PEM con la vinculación de la Agenda 2030-ODS:

Tabla 29. Matriz General: PEM y ODS			
PEM		ODS	
Área estratégica PEM	Objetivos específicos	Líneas de acción	ODS relacionado
Desarrollo institucional municipal	Mejorar el espacio físico municipal acorde a las necesidades del cantón.	Mejorar el espacio físico de la municipalidad y construir más oficinas. Implementar una biblioteca municipal para el beneficio de la comunidad. Implementar un sistema de vigilancia electrónica (interna y externa).	<b>Objetivo 9.</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación <b>Objetivo 11.</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

### Definición de Efectos e Impactos Esperados del PEM

Posterior a la definición de los contenidos para la actualización del PEM, corresponde complementar este esfuerzo con una serie de instrumentos que permitan definir, dar seguimiento y evaluar los impactos esperados en el proceso de implementación del PEM, asimismo, el efecto esperado en la vida de las personas. A continuación, se sugiere una matriz según lo expuesto anteriormente:

**Tabla 30. Matriz de efectos e impactos esperados del PEM**

Área estratégica del PEM	Objetivos específicos por área según ODS	Efectos esperados	Impactos esperados

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### *Evaluación de los Resultados o Impactos del PEM*

La evaluación de resultados orienta a detectar y valorar los cambios que se generan en el entorno como resultado de la ejecución del plan, esto es, en los beneficiarios, en sus condiciones de desarrollo humano, en la generación de capacidades en los actores locales y en las instituciones. Esta propuesta metodológica permite ver el proceso, la evolución, la transformación y el cambio generado en relación con la línea base indicada en el diagnóstico municipal. La evaluación de resultados o impactos complementa el resumen operativo del proyecto.

Se trata de esbozar un instrumento, que oriente, posteriormente, a lo largo del quinquenio el proceso de evaluación de resultados del Plan en mención. A continuación, se sugiere una matriz para realizar lo antes expuesto:

<b>Tabla 31. Medición de Impactos Esperados del PEM</b>			
Área Estratégica	Objetivos específicos por área Estratégica <sup>7</sup>	Impactos esperados	Medio de verificación
<b>Desarrollo institucional municipal</b>			
<b>Equipamiento cantonal</b>			
<b>Desarrollo Económico local</b>			
<b>Gestión ambiental</b>			
<b>Política Social Local</b>			

<sup>7</sup> Esto proviene de la Estrategia de Desarrollo Municipal de Mediano Plazo.

<b>Infraestructura vial</b>			
<b>Servicios</b>			
<b>Ordenamiento territorial</b>			
<b>Otros</b>			

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### Resumen Operativo del PEM

Es un instrumento sencillo para apoyar la gestión que cada gobierno local debe hacer de su Plan, una vez que se encuentre aprobado por el Concejo Municipal. Este resumen operativo del Plan puede ser ajustado a medida en que se avance en la ejecución.

Este instrumento permite vincular la definición estratégica con una serie de Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) que permiten visibilizar el cumplimiento de las líneas de acción con el paso del tiempo, así como un señalamiento a las estrategias que permitan evidenciar su avance a lo largo del quinquenio. Asimismo, se incluyen los medios o fuentes de verificación y finalmente, se identifican cuáles son las condiciones de éxito (condiciones externas a la municipalidad o supuestos que requieren estar presentes) para que se cumpla con el PEM, esto se detalla a continuación:

- **Los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV):** estos indicadores se redactan a partir de un enunciado preciso, concreto, claro y de simple comprensión, que permite valorar si se están cumpliendo los objetivos propuestos a través de las líneas de acción establecidas.

### Ilustración 20. Indicador objetivamente verificable



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

- **Los medios de verificación:** son aquellas fuentes confiables que permitirán recoger información o datos para corroborar que efectivamente se cumplió con los indicadores propuestos. Pueden ser registros, informes, actas, entrevistas, fotografías, videos, observación técnica, contratos, ejecución presupuestaria, entre otros.
- **Los supuestos o condiciones de éxito:** se trata de aquellas condiciones que deben estar presentes para que el plan se realice, pero que no dependen del gobierno local que ejecuta el PEM.

Este resumen operativo del PEM se puede analizar de mejor manera elaborando una tabla como la que encontrarán a continuación:

**Tabla 32. Resumen operativo del PEM de la Municipalidad.**

Municipalidad:								
Área estratégica del PEM	Política (s)	Objetivos estratégicos por área según ODS	Objetivos específicos por área	Líneas de acción	IOV	Medios de verificación	Supuestos o condiciones de éxito	Área o Departamento Responsable
Desarrollo Institucional								
Equipamiento Cantonal								
Desarrollo Económico local								
Gestión ambiental								
Política Social Local								
Infraestructura Vial								
Servicios								
Ordenamiento territorial								
Otros								

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

## La Proyección Presupuestaria

El presupuesto es una expresión de las prioridades y compromisos reales que contiene un plan, según las posibilidades municipales reales para asignar presupuesto para la ejecución de proyectos y permite tener una perspectiva objetiva y viable a la hora de establecer las aspiraciones y proyecciones de cambio a través de un plan, programa o proyecto.

Como parte del instrumental de seguimiento y evaluación del PEM, se debe de realizar un análisis que estime el comportamiento de los ingresos municipales futuros a partir de la relación entre el comportamiento histórico de los ingresos, en los años previos a la vigencia del presente plan, el impacto de los cambios que se prevé se genera en las diversas fuentes que constituyen los ingresos municipales actuales. Esto será un referente valioso para la posterior asignación de recursos a las diversas áreas estratégicas municipales y para la ubicación de los gastos en los diferentes programas presupuestarios que integran el presupuesto municipal en nuestro país, se sugiere lo siguiente:

<b>Tabla 33. Principales Indicadores de Gestión Presupuestaria (2020)</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Ejecución presupuestaria para el siguiente año (2022)</b>	<b>Análisis sobre cada indicador</b>
Ingreso total recaudado (1)		
Ingreso recaudado/ingreso presupuestado (1) (2)		
Ingresos propios/ingresos recaudados		
Ingresos totales/habitantes del cantón (3)		
Gasto total ejecutado		
Egresos ejecutados/egresos presupuestados		
Gastos de administración/egresos ejecutados		
Gastos servicios comunitarios/egresos ejecutados		
Gastos servicios comunitarios/habitantes del cantón (3)		
Monto total morosidad/monto total puesto al cobro		

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

A continuación, se muestra un ejemplo de una tabla, que es alimentada con la información del presupuesto histórico y con los porcentajes de crecimiento/disminución esperados, según los Indicadores Objetivamente Verificables que se encuentran en la Matriz de Resumen Operativo del Plan (se sugiere hacerla en una hoja de Excel). Con estos datos, se genera un cálculo automático de la proyección para cada año que compone el quinquenio para el que ha sido diseñado el Plan Estratégico Municipal:



**Tabla 34. Ejemplo de Proyección de Ingresos**

<b>Gobierno Local:</b>													
<b>Proyección de ingresos 20.. - 20..</b>													
<b>Detalle general de ingresos (estrategia de mejora de ingresos que permita atender las acciones PCDHL y el PEM)</b>													
Detalle	Presupuesto					Proyección							
	2021	Cambio (+,-) 2022 vrs 2021	2022	Cambio (+,-) 2023 vrs 2022	2023	Cambio	2024	Cambio	2025	Cambio	2026	Cambio	2027
<b>Ingresos corrientes</b>													
Ingresos Tributarios													
Impuestos sobre la propiedad													
Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles													
Otros impuestos a la propiedad													
Impuestos sobre bienes y servicios													
Impuestos específicos sobre la producción y consumo de bienes y servicios													

Impuestos específicos sobre la producción y consumo de bienes														
Impuestos específicos sobre la producción y consumo de servicios														
Otros impuestos a los bienes y servicios														
Licencias profesionales, comerciales y otros permisos														
Otros ingresos tributarios														
Impuesto de timbres														
Ingresos no Tributarios														
Venta de bienes y servicios														
Venta de servicios														
Derechos administrativos														
Ingresos de la propiedad														
Renta de la propiedad														
Renta de activos financieros														

Multas, sanciones, remates y confiscaciones														
Multas y sanciones														
Intereses moratorios														
Intereses moratorios por atraso en pago de impuestos														
Otros ingresos no tributarios														
Ingresos varios no especificados														
Transferencias corrientes														
Transferencias corrientes del sector público														
Transferencias corrientes del Gobierno Central														
Transferencias corrientes de órganos desconcentrados														
Transferencias corrientes de instituciones														

descentralizadas no empresariales																				
Transferencias corrientes del sector externo																				
Transferencias corrientes de gobiernos extranjeros																				
<b>Ingresos de capital</b>																				
Transferencia de Capital																				
Transferencias de capital del sector público																				
Transferencia de capital del sector externo																				
<b>Financiamiento</b>																				
Financiamiento interno																				
Préstamos directos																				
Recursos de vigencias anteriores																				
Superávit libre																				
Superávit específico																				
<b>Total de ingresos antes superávit</b>																				

<b>Total de ingresos después de superávit</b>													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

### *Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional*

El Plan Municipal de Coordinación Interinstitucional complementa el PEM, en el caso de la actualización se debe revisar si este instrumento fue elaborado y si desde el Gobierno Local se estableció alguna coordinación con las instituciones públicas con presencia local. Esta coordinación se convierte en una herramienta para garantizar el cumplimiento del PCDHL formulado en el cantón, así como el PEM. Para su elaboración se requiere disponer de la información generada en el capítulo III del PCDHL y la definición de las líneas de acción prioritarias determinadas en el PEM.

Le corresponde al equipo de coordinación municipal sistematizar toda la información y validarla con el mayor número posible de funcionarios municipales, con el fin de que la Alcaldía lo presente al CCCI o CDCI. También es un insumo importante para el Plan de Acción o de trabajo que realizan en los CCCI. Para elaborar este Plan, puede utilizarse la siguiente tabla:

**Tabla 35. Agenda de coordinación interinstitucional para el cumplimiento del PEM y el PCDHL**

	Área	Objetivo Específico	Línea Estratégica	ODS relacionado	Responsable principal	Responsables complementarios	Principal Función Municipal			Mecanismos de coordinación	Periodo para efectuar la coordinación						
							Coordinación	Presupuesto	Secundaria		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
1																	
2																	
3																	
4																	

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

## Plan de Mejora Institucional

El Plan de Mejora Institucional se convierte así en una herramienta para la ejecución del PEM. Define una ruta de cambio institucional que renueva la percepción ciudadana sobre el desempeño municipal, optimiza la calidad de la gestión, incrementa la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional y moderniza la gestión financiera municipal para atender a los requerimientos del PEM. Su objetivo es mejorar las capacidades de gestión municipal y su profesionalización de manera que logre potenciar sus capacidades técnicas y operacionales.

Para elaborarlo se recomienda lo siguiente:

- Retomar la información sistematizada al inicio del proceso sobre el estado de situación institucional.
  - Convocar al ETM asignado para la formulación del PEM y algunos otros actores municipales para la formulación del Plan de Mejora Institucional.
  - Validar el plan con el conjunto de actores municipales: autoridades y funcionarios.
  - El Plan de Mejora institucional se desarrolla en 4 áreas, a saber:
    - **Gobernabilidad:** Orientado a valorar las mejoras para incrementar la legitimidad, la relación con la ciudadanía, la rendición de cuentas y las relaciones políticas extra e intermunicipales.
    - **Calidad de la gestión de procesos y de recursos humanos:** está orientado a potenciar la eficiencia y la calidad de respuesta de los servicios, obras y trámites municipales, así como elevar la capacidad y funcionalidad de los funcionarios municipales.
    - **Capacidad de aprendizaje e innovación:** destinado a propiciar condiciones para el cambio institucional.
    - **Gestión financiera:** fundamentalmente orientado a generar cambios sustantivos en la capacidad de generación/captación de recursos.

### Ilustración 21. Plan de Mejora Institucional



Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015.

La siguiente tabla, tiene el objetivo de facilitar la elaboración del Plan de Mejora Institucional, de acuerdo con la estructura organizativa y funcional expresada en el actual organigrama municipal, considera los temas y el área funcional y/o cargo municipal al que corresponde la responsabilidad de llevar adelante la mejora. Este ejercicio está relacionado con el ODS 16 y las metas: “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” y “garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”, entre otros.

Esta matriz la construye el ETM con base en la información generada en el proceso y consultas a otros funcionarios municipales, puede plantearse así:

Tabla 36. Plan de mejora institucional para el PEM							
Ejes de la mejora	Temas	Propuesta de mejora	IOV	Medios de verificación	Meta ODS	Indicador de mejora	Responsable o Department
<b>Gobernabilidad</b>							
<b>Calidad de la gestión: proceso</b>							
<b>Calidad de la gestión: Potencial del recurso humano</b>							

<b>Calidad de la gestión: Asociatividad y vínculos interinstitucionales</b>							
<b>Capacidad de aprendizaje e innovación</b>							
<b>Gestión Financiera</b>							

Fuente: Elaboración propia con datos del MIDEPLAN, PNUD y UNED, 2015

Considere que, para definir la meta e indicador vinculado con ODS, remitirse a la *Guía para la Articulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de los Gobiernos Locales* (MIDEPLAN, IFAM y PNUD, 2021).

## Seguimiento Anual del PEM

Como parte del seguimiento y evaluación del PEM para lograr avanzar a la municipalidad que soñamos con un cantón que se compromete además con la Agenda 2030 y los ODS, se propone el seguimiento anual. Este ejercicio contribuye con la transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía y a los respectivos informes municipales, para esto se plantea lo siguiente:

Tabla 37. Seguimiento anual del PEM a nivel Municipal							
PEM			ODS	Verificación de cumplimiento			
Área estratégica	Objetivos específicos	Líneas de acción		Ponderación de porcentaje	SÍ	NO	ACCIÓN INTERINSTITUCIONAL

## Referencias

Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias de la República de Costa Rica. (2014) *Gestión Municipal del Riesgo de Desastres: normas y elementos básicos de la gestión del riesgo para su inclusión en la planificación y el aprovisionamiento presupuestal municipal, énfasis en reducción y prevención del riesgo*. San José, Costa Rica.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2009). *Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local* (L-1-2009-CO-DFOE). San José, Costa Rica.

Decreto Ejecutivo 40203 de 2017. *PLAN-RE-MINAE*. Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica. 01 de marzo de 2017. Diario oficial La Gaceta no. 43.

Decreto Ejecutivo 42127 de 2020. *PLAN-RE-MINAE-MDHIS*. Reforma al decreto ejecutivo 40203 Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica. 21 de enero del 2020. Diario oficial La Gaceta no. 12.

Decreto Ejecutivo N° 36524-MP-MBSF-PLAN-S-MTSS-MEP. Política Nacional en Discapacidad 2011-2021 (PONADIS). 7 de abril del 2011.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70446&nValor3=85011&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70446&nValor3=85011&strTipM=TC)

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2008). *Serie Es Mejor Prevenir: módulo 1 educación, organización y preparación para reducción del riesgo*. [https://preparecenter.org/sites/default/files/modulo\\_1-final.pdf](https://preparecenter.org/sites/default/files/modulo_1-final.pdf)

Fondo de Población de las Naciones Unidas (s.f) El Enfoque basado en los derechos humanos para la cooperación para el desarrollo. <https://www.unfpa.org/es/el-enfoque-basado-en-los-derechos-humanos#:~:text=El%20enfoque%20basado%20en%20los%20derechos%20humanos%20se%20centra%20en,mayor%20marginaci%C3%B3n%20exclusi%C3%B3n%20y%20discriminaci%C3%B3n.>

Gobierno de la República de Costa Rica. (2020). *Agenda 2030: objetivos de desarrollo sostenible*. <http://ods.cr/17-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Ley 7794 de 1998. Código Municipal de Costa Rica. 30 de abril de 1998. Diario oficial La Gaceta no. 94.

Ley 2488 de 2006. Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo. 11 de enero de 2006. Diario oficial La Gaceta no. 8.

Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, Cáritas del Perú. Caritas Perú. (2009). *Gestión del Riesgo de Desastres para la planificación del desarrollo local*. Lima, Perú. [https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/guia\\_de\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/guia_de_gestion_de_riesgos.pdf)

Ministerio de Ambiente y Energía de la República de Costa Rica y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020). *Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático*. San José, Costa Rica. [http://www.pgrweb.go.cr/DocsDescargar/Normas/No%20DE-41091/Version1/Politica\\_ADAPTACION\\_24\\_abril.pdf](http://www.pgrweb.go.cr/DocsDescargar/Normas/No%20DE-41091/Version1/Politica_ADAPTACION_24_abril.pdf)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014). *Guía Metodológica para la conformación y gestión de los Consejos de Coordinación Institucional*. San José, Costa Rica.

(2017). *Índice de Desarrollo Social*. San José, Costa Rica. <https://accionsocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/general/archivos/2019-10/Resumen%20IDS%202017.pdf>

(2019). *Consejos Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI)* <https://www.mideplan.go.cr/Consejos-Cantonales-Coordinación-Institucional>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Universidad Estatal a Distancia (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local*. EUNED: San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Universidad Estatal a Distancia (2015). *Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local*. EUNED: San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2020) II Informe Nacional Voluntario - Objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica 2020. <https://www.aedcr.com/recurso/publicaciones/ii-informe-nacional-voluntario-objetivos-de-desarrollo-sostenible-costa-rica>.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2020) curso virtual “Nociones Básicas de los Derechos Humanos de las Personas con Discapacidad”. San José, Costa Rica.

Naciones Unidas (2020). *Derechos humanos. ¿Qué son los derechos humanos?* [https://www.hchr.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=448&Itemid=249](https://www.hchr.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=448&Itemid=249)

Naciones Unidas. (1972). *Informe de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano, Desarrollo Sostenible en la Conferencia de Estocolmo*. <https://www.dipublico.org/conferencias/mediohumano/A-CONF.48-14-REV.1.pdf>

Programa de Naciones Unidas (1992). *Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. [https://unfccc.int/files/essential\\_background/background\\_publications\\_htmlpdf/application/pdf/convsp.pdf](https://unfccc.int/files/essential_background/background_publications_htmlpdf/application/pdf/convsp.pdf)

Programa de Naciones Unidas (2006). *Guía de recursos para la transversalización del enfoque de género en la gestión del agua*. (versión 2.1). <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Water%20and%20Ocean%20Governance/IWRMGenderResourceGuide-Spanish-200610.pdf>

Programa de Naciones Unidas (2019). *Guía de Orientación para Organizaciones Políticas de Gobiernos Locales y la Ciudadanía: articulando los programas de gobiernos locales con la agenda 2030 para el desarrollo sostenible y sus objetivos de desarrollo sostenible desde una perspectiva de género*. [https://www.undp.org/content/dam/costa\\_rica/docs/undp\\_cr\\_Gu%C3%ADa\\_ODS.pdf](https://www.undp.org/content/dam/costa_rica/docs/undp_cr_Gu%C3%ADa_ODS.pdf)

Programa de Naciones Unidas (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/sustainable-development-goals.html>

Programa de Naciones Unidas y Dirección de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía. (2021). *Proyecto Plan – A: Territorios Resilientes ante el Cambio Climático*. San José, Costa Rica

Reglamento 37735 de 2013. Reglamento general del Sistema de Nacional de Planificación. 26 de junio del 2013. Diario oficial La Gaceta no. 122.

## Anexos

### Ejemplo de Agenda de coordinación interinstitucional para el cumplimiento del plan estratégico municipal

Área	Objetivo específico	Línea Estratégica	Responsable principal	Responsables complementarios	P Función Municipal	Mecanismos de coordinación	Período en años				
							1	2	3	4	5
1. Desarrollo Institucional municipal	Potenciar las capacidades técnicas y humanas del recurso humano y los medios de trabajo.	Diseñar y ejecutar un programa de capacitación y fortalecimiento del Recurso Humano municipal	Municipalidad	CGR, IFAM, UNGL, UNT, UNED.	Presup	Reuniones	x	x	x	x	x
	Ampliar la cobertura en los servicios municipales.	Ampliar los programas del SINAVI en las comunidades	Municipalidad	MC, DINADECO	Coord	Talleres de trabajo		x	x		
	Fortalecer la coordinación interinstitucional e intercantonal	Fortalecer el CCCI mediante capacitación y ejecución de proyectos.	CCCI, Mideplan	17 instituciones	Coord	Participación en comisiones	x	x			

	Fortalecer la coordinación interinstitucional e intercantonal	Crear el Concejo Regional de Coordinación de los cantones de Altura	Municipalidad	Alcaldías de Cañas, Tilarán, Abangares	Coord	Trabajo en comisiones	x	x				
2. Equipamiento cantonal	Mejorar las condiciones de atención del adulto mayor	Construcción del Centro Diurno para adulto mayor de Bagaces	CONAPAM	JPSSJ, MS	Sec	Comisión			x			
	Ofrecer infraestructuras de calidad para beneficio de la ciudadanía	Remodelación de la terminal de buses en 2017	Municipalidad	MOPT	Presup	Reuniones	x					
		Remodelación del parque Rosita Aragón	Municipalidad	ICODER, MCJD	Presup	Reuniones	x	X	x	x	x	
		Construcción de accesos, baños y rampas en Cataratas Llanos del Cortés	Municipalidad	MOPT, Aviación Civil, ICT, ITCR.	Presup	Reuniones	x					
		Construcción de restaurante, locales y anfiteatro en Llanos del Cortés	Municipalidad	MOPT, Aviación Civil, ICT, ITCR	Presup	Participación en comisiones						x

	Fomentar la recreación y el deporte con el acceso a infraestructuras de calidad.	Construir un polideportivo en Bagaces en 2019	Municipalidad	ICODER, MCJD, DINADECO,	Presup	Liderar comisión			x			
		Construir parques biosaludables en el cantón	Municipalidad	MS, CCSS, ICODER	Presup	Participación en comisiones	X					
3. Medio ambiente	Manejar de forma sostenible la gestión de los residuos sólidos	Construir Planta Mancomunada de Tratamiento de Residuos en Cañas,	3 municipios	MS, MINAE, CGR, IFAM	Sec	Participación en comisión	X					
		Estudiar el cierre técnico del vertedero	Municipalidad	MIDEPLAN, MINAE	Sec	Reuniones	x					
		Aumentar la vinculación con el Ministerio de Salud	Municipalidad	MS	Coord	Convenio	x					
	Incorporar conceptos y prácticas de gestión integral del riesgo en Bagaces	Capacitar a comités comunales de emergencia	CNE	DINADECO	Coord	Participación en comisión	x					
		Elaborar los diagnósticos de Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad	CNE,	MINAE, MS	Coord	Participación en comisión	x					

		Formular una estrategia de prevención	CNE	CCCI	Sec	Participación en comisión	x						
4. Política social local	Mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable de Bagaces, mediante el acceso a la educación.	Crear un centro de capacitación y asesoría de tipo productivo	IMAS	MEIC, UCR, INDER, MAG, UTN	Sec	Comisión		x					
		Brindar cursos y Carreras técnicas a jóvenes en riesgo social	IMAS	INAMU, UCR, INA, MSP,	Sec	Comisión	x						
	Prevenir la inseguridad ciudadana a través del deporte, artes y la educación a la población	Crear un gimnasio al aire libre en el parque Rosita Aragón y Fortuna	Municipalidad	MCJD, ICODER, MS	Coord	Reuniones	x	x					
		Promover actividades recreativas y culturales en el Parque Central y comunidades en riesgo social.	MCJD	IMAS, INAMU	Coord	Participación en comisión	x	x					



Se ilustra como ejemplo el Plan de Coordinación Interinstitucional de la Municipalidad de Bagaces.

Notas: P Función Municipal =principal función municipal; Coord= coordinación; Presup = presupuesto; Sec = secundaria