



Municipalidad de Escazú

**Plan Estratégico
Municipal**

2019-2024



ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AYA	Acueductos y Alcantarillados
CECUDI	Centros de Cuido y Desarrollo Infantil
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CONAVI	Consejo Nacional de Vialidad
FEMETROM	Federación Metropolitana de Municipalidades de San José
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público Costarricense
PDC	Plan Desarrollo Cantonal

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL ESCAZÚ 2019 – 2024	2
2.1. Característica de la metodología.....	3
2.2. Enfoque metodológico	3
2.3. Actividades y fases de los talleres	6
2.4. Talleres de diagnóstico participativo y construcción de Marco Filosófico	7
3. DIAGNÓSTICO.....	8
3.1. VARIABLES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
3.2. ANÁLISIS FOAR	12
4. MARCO FILOSÓFICO.....	21
4.1. VISIÓN DE DESARROLLO DEL CANTÓN – PLAN DE DESARROLLO CANTONAL 2019 – 2029.....	21
4.1.1. Marco Filosófico Cantonal	21
4.1.2. Misión, Misión y Valores Cantonales	22
4.1.3. Principios Cantonales	22
4.1.4. Ejes de Desarrollo Cantonal	23
4.2. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA MUNICIPALIDAD DE ESCAZÚ	23
4.2.1. Valores	24
4.2.2. Principios	25
5. ESTRATEGIA DE MEDIANO PLAZO.....	26
5.1. LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEM	26
6. MATRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL POR ÁREA ESTRATEGICA 28	
6.1. Matriz Área Estratégica: Desarrollo Económico Sostenible	29
6.2. Matriz Área Estratégica: Bienestar Integral.....	32
6.3. Matriz Área Estratégica: Conservación del Ambiente y Uso Sostenible de los Recursos Productivos	36
6.4. Matriz Área Estratégica: Modernización Urbana para el Mejoramiento de la Calidad de vida.	38
6.5. Matriz Área Estratégica: Gestión Eficiente y Transparente para el Fortalecimiento de la Municipalidad	40
7. ANEXOS.....	43
8. CRÉDITOS	58
9. REFERENCIAS	58

Índice de Tablas

Tabla 1	Actividades de los Talleres del Plan Estratégico Municipal.....	6
Tabla 2	Programación de los Talleres del Plan Estratégico Municipal	7
Tabla 3	Políticas y Programas de la Municipalidad de Escazú.....	11

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	La Ruta de la Indagación Apreciativa	4
Ilustración 2	Municipalidades protagonistas de su propio desarrollo	5
Ilustración 4	Pilares de mejoramiento continuo en la Municipalidad	21
Ilustración 5	Misión, Misión y Valores Cantonales	22
Ilustración 6	Ejes del Plan de Desarrollo Cantonal	23

1. INTRODUCCIÓN

Escazú es una de las municipalidades que se ha caracterizado por su amplio compromiso con los procesos de planificación para el desarrollo local, generando espacios para el fortalecimiento de las capacidades de planificación estratégica y participativa, tanto de la ciudadanía como de las personas funcionarias del cantón.

De acuerdo con el Código Municipal, promover el desarrollo local es una de las atribuciones de las municipalidades, de tal manera que es competencia de los gobiernos locales liderar procesos en los que participen tanto actores locales, como funcionarios municipales para la formulación de planes de largo, mediano y corto plazo; que recojan y reflejen las aspiraciones ciudadanas, las prioridades de desarrollo del cantón, y los procesos de mejoramiento continuo de la administración local.

La construcción de este **Plan Estratégico Municipal 2019 - 2024** se desarrolló mediante un proceso participativo del cual hicieron parte las personas funcionarias que integran las 5 Gestiones Estratégicas de la municipalidad, quienes se comprometieron y participaron activamente de los espacios de diagnóstico de las principales fortalezas, oportunidades y aspiraciones de la municipalidad; la definición de un horizonte deseado para el Cantón por medio de resultados que posibiliten una mejor calidad de vida de la comunidad; y la identificación de programas y proyectos estratégicos que den respuesta a las prioridades planteadas por la ciudadanía mediante la formulación del Plan de Desarrollo Cantonal 2019 -2029, y a los procesos internos deseables para el fortalecimiento de la gestión municipal.

El Plan Estratégico que aquí se presenta se articuló alrededor de cinco Líneas Estratégicas que están alineadas a los Ejes de Desarrollo propuesto por la ciudadanía, a través del Plan Cantonal:

1. Gestión eficiente y transparente para el fortalecimiento de la Municipalidad;
2. Desarrollo económico sostenible;
3. Conservación del ambiente y uso sostenible de los recursos productivos;
4. Bienestar Integral;
5. Modernización urbana para el mejoramiento de la calidad de vida.

2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL ESCAZÚ 2019 – 2024

Para el proceso de formulación del Plan Estratégico Municipal (PEM) 2019 – 2024 de Escazú, se diseñó una ruta de trabajo que involucrara a los diferentes departamentos y unidades de la estructura municipal, con el objetivo de identificar y priorizar las líneas estratégicas de trabajo, y las acciones específicas necesarias para el desarrollo sostenible del cantón.

El proceso de construcción del nuevo PEM de la municipalidad de Escazú, partió de la revisión de los insumos existentes en la administración, de sus avances y resultados, con el fin de identificar los logros alcanzados y los postulados propuestos en instrumentos como el Plan del Gobierno Local 2016 -2020, el PEM 2013 – 2017, entre otros; de tal manera que se aprovecharan las conocimientos, capacidades y resultados para darle continuidad a los mismos, mejorarlos, o corregir cursos de acción en los casos en los que fuera necesario. De igual manera, se revisaron y validaron los Ejes de Desarrollo del Cantón identificados por la ciudadanía, los cuales quedaron incluidos en el nuevo **Plan de Desarrollo Cantonal 2019-2029**, punto de partida para la definición de una nueva “carta de navegación” hacia el logro del desarrollo sostenible, en el marco de los procesos de planificación local que integran tanto las aspiraciones de la ciudadanía, como los retos de gestión institucional de la administración local.

En este contexto, se adelantaron procesos de construcción conjunta, promoviendo la participación y el involucramiento de las diferentes gerencias, jefaturas y coordinaciones de la estructura municipal, por medio de talleres que bajo el enfoque de la “*indagación apreciativa*” facilitaron la generación de ideas positivas, innovadoras y una visión conjunta de desarrollo sostenible para Escazú. Como resultado se logró una planificación estratégica y participativa orientada a una mejor gestión pública.

2.1. Característica de la metodología

- Análisis situacional;
- Participación e involucramiento de todas las Unidades/Gerencias de Gestión de la municipalidad;
- Desarrollo de talleres de construcción conjunta y participativa;
- Identificación y priorización de las líneas estratégicas de desarrollo;
- Identificación de retos y oportunidades para el desarrollo sostenible del cantón;
- Elaboración del Plan Estratégico 2019 – 2024 para el desarrollo a mediano plazo: establecimiento de estrategias, programas y metas con sus líneas de acción;
- Formulación de los instrumentos para la planificación local que den cumplimiento a la Resolución R-SC-1-2009 de la Contraloría General de la República.

2.2. Enfoque metodológico

La metodología desarrollada se basó en el enfoque de *‘indagación apreciativa’*, que tiene como finalidad promover las ideas positivas y estimular la creatividad e innovación de los involucrados en los procesos de construcción de los Planes de Desarrollo Humano y Estratégicos del cantón.

“La indagación apreciativa es un recurso metodológico que invita, a los actores involucrados en un proceso de planificación participativa, a descubrir y construir su propia historia colectiva, y a destacar en ella sus fortalezas como grupo y el potencial de transformación que subyace en la acción organizada” (MIDEPLAN, PNUD, UNED, 2016, p.38)

Entre las ventajas de su utilización se destacan:

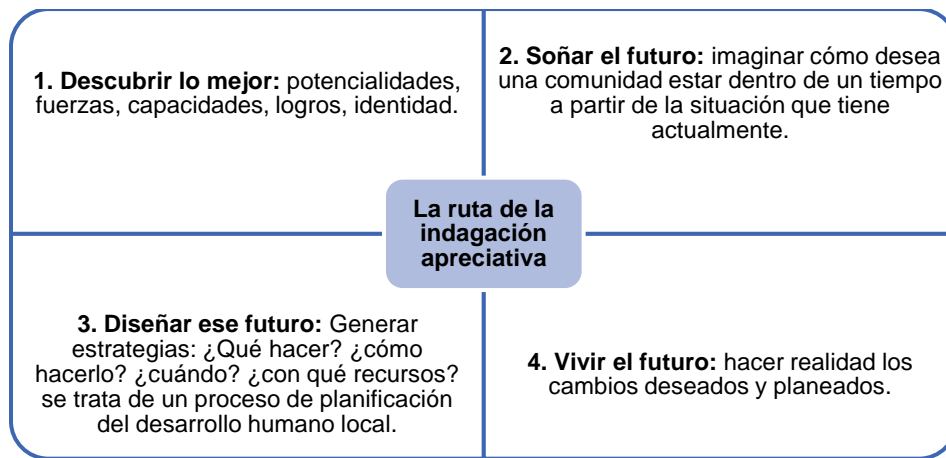
- Al enfocarse en lo positivo se minimiza la crítica destructiva y el conflicto improductivo, no así el constructivo;
- Mejora las capacidades organizacionales institucionales y de la sociedad civil, pues estimula el pensar más allá de las conocidas limitaciones y fronteras institucionales;

- Invita a la participación de todas las personas que actúan y que son relevantes involucrados e involucradas y a obtener insumos constructivos en conjunto;
- Fortalece la visión compartida y estimula la innovación para obtener los resultados esperados.

El enfoque de *'indagación apreciativa'* permite una mejor definición mutua y colaborativa, al promover un diálogo abierto entre la institución y la comunidad, reconociendo lo que está funcionando bien, y potenciando formas innovadoras para mejorar.

De acuerdo con MIDEPLAN et. al., la utilización de este modelo garantiza que se produzca un proceso fluido entre la necesaria reformulación estratégica institucional y las aspiraciones que plasma la ciudadanía, constituyéndose en una "hoja de ruta" que equilibra las dos dimensiones del planeamiento estratégico: la cantonal y la institucional.

Ilustración 1 La Ruta de la Indagación Apreciativa



Fuente: Manual para la planificación del desarrollo humano local – MIDEPLAN, PNUD, UNED, p. 39

En resumen, por medio de la *'indagación apreciativa'* se identifican las potencialidades, capacidades, fuerzas, y logros colectivos, para proponer la ruta de cambio necesaria, y definir la estrategia frente a la que todos y todas asumen un compromiso para alcanzar el cambio. Lo anterior implica también la definición de una misión y visión, y posteriormente la definición de las políticas para el desarrollo local y sus proyectos prioritarios.

La *'indagación apreciativa'* a su vez genera un planteamiento estratégico a partir de la reformulación de la herramienta del FODA, por un enfoque conocido como FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados), que permite liberarse del enfoque crítico pesimista, y promueve un enfoque centrado en los activos de la ciudadanía, en el futuro de las personas y la organización.

En este contexto, la formulación del PEM como proceso de planificación de mediano plazo busca poner en marcha las capacidades de gestión del gobierno local, contribuyendo a que se supere la visión de las municipalidades como “prestadores de servicios”, de tal manera que asuman un rol más protagónico en el desarrollo humano de su cantón. Así pues, las municipalidades son entendidas como agentes activos, con liderazgo para promover los cambios necesarios para mejorar la vida de sus ciudadanos (MIDEPLAN, et.al., 2016).

Ilustración 2 **Municipalidades protagonistas de su propio desarrollo**

Municipalidades protagonistas de su propio desarrollo

Acción sea guiada por una visión de futuro.

Estrategias y líneas de acción claras, coherentes, articuladas en el corto, mediano y largo plazo.

Capacidad para articular y coordinar recursos y políticas nacionales, regionales y locales.

Comunicación permanente con la ciudadanía, sus demandas e intereses.

Fuente: Manual para la planificación del desarrollo humano local, MIDEPLAN, et.al., 2016.

“El Plan Estratégico Municipal (PEM) es un instrumento de planificación que guía la acción del gobierno local en el mediano plazo. Se basa en la visión de desarrollo del municipio para el largo plazo que está contenida en el Plan de Desarrollo Cantonal Humano Local (PCDHL), así como en los diferentes planes y programas nacionales, regionales y sectoriales que impactan el desarrollo del cantón” (MIDEPLAN, et.al., 2016, p.95).

De esta manera, con base en lo planteado por MIDEPLAN et. al., el PEM es el resultado de un proceso de planeación concertado entre los diversos sectores que define los objetivos de desarrollo del municipio, sus estrategias y programas, y las metas que se pretenden alcanzar; reflejando las mejoras que se desean en la calidad de vida de las comunidades.

2.3. Actividades y fases de los talleres

Para la elaboración del Plan Estratégico Municipal 2019- 2024 se llevaron a cabo los siguientes talleres:

Tabla 1
Actividades de los Talleres del Plan Estratégico Municipal

Fase	Cantidad de talleres	Duración de cada taller	Participantes
Diagnóstico participativo	5 talleres	4 horas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Hacendaria. 2. Gestión Urbana. 3. Gestión de Recursos Humanos. 4. Gestión Estratégica. 5. Gestión Económica y Social.
Construcción del Marco Filosófico	1 taller	4 horas	Validación del diagnóstico con las cinco gestiones y miembros del Concejo Municipal.
Formulación del Plan de Mediano Plazo	5 talleres	4 horas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Hacendaria. 2. Gestión Urbana. 3. Gestión de Recursos Humanos. 4. Gestión Estratégica. 5. Gestión Económica y Social.
Validación del Plan de Mediano Plazo	1 taller	2 horas	Validación del PEM con las cinco gestiones y miembros del Concejo Municipal.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Talleres de diagnóstico participativo y construcción de Marco Filosófico

Los talleres estuvieron dirigidos a las personas funcionarias de cada una de las 5 áreas de gestión estratégica del organigrama, y tuvieron una duración de 4 horas, siguiendo la programación enviada por la municipalidad:

Tabla 2
Programación de los Talleres del Plan Estratégico Municipal

Taller	Gestión	Día	Horario	Lugar
	Gestión Hacendaria	Lunes 18 de junio	8:00 am a 12:00 md	Sala de sesiones del Concejo
	Gestión Urbana	Lunes 18 de junio	1:00 pm a 4:00 pm	Centro de Formación
	Gestión de Recursos Humanos	Miércoles 20 de junio	8:00 am a 12:00 md	Escuela Benjamín/ Biblioteca
	Gestión Estratégica	Viernes 22 de junio	8:00 am a 12:00 md	Sala de sesiones del Concejo
	Gestión Económica y Social	Viernes 22 de junio	1:00 pm a 4:00 pm	Centro de Formación
Validación Marco Filosófico		Lunes 25 de junio	8:00 am a 12:00 md	Sala de sesiones del Concejo
	Gestión Recursos Humanos	Martes 26 de junio	1:00 pm a 4:00 pm	Sala de sesiones del Concejo
	Gestión Urbana	Miércoles 27 de junio	8:00 am a 12:00 md	Escuela Benjamín/ Biblioteca
	Gestión Estratégica	Viernes 29 de junio	8:00 am a 12:00 md	Sala de sesiones del Concejo
	Gestión Hacendaria	Viernes 29 de junio	1:00 pm a 4:00 pm	Centro de Formación
	Gestión Económica y Social	Lunes 2 de julio	8:00 am a 12:00 md	Sala de sesiones del Concejo
Validación estrategia mediano plazo		Miércoles 4 de julio	8:00 am a 12:00 md	Sala de Sesiones del Concejo

Fuente: Planificación Estratégica, Municipalidad de Escazú 2018.

3. DIAGNÓSTICO

3.1. VARIABLES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Municipalidad de Escazú cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, así como con un Plan Regulador vigente, una política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, un Plan Quinquenal de la Junta Vial Cantonal de Escazú, el Plan General de Manejo de la Zona Protectora de los cerros de Escazú, la Política para la Igualdad y la Equidad de Género, la Política Municipal en Discapacidad de Escazú, y una Política de Recursos Humanos.

Dentro de las políticas más relevantes durante el proceso de formulación del PEM 2019-2024, se cuentan la **Política de Calidad**, mediante la cual la municipalidad de Escazú promueve el desarrollo de la comunidad por medio de la implementación de planes, programas y proyectos para mejorar la calidad de vida, el fortalecimiento del desarrollo territorial, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Esta Política procura el mejoramiento continuo de los servicios de calidad para la comunidad, a partir de una gestión municipal participativa, orientada al logro de resultados y satisfacción de los usuarios, en cumplimiento con la normativa aplicable.

De otro lado está la **Política Municipal de Discapacidad 2014-2024**, que tiene como objetivo desarrollar acciones afirmativas en accesibilidad a las personas con discapacidad con el fin de cerrar las brechas existentes que afectan y limitan a esta población. Comprende 3 ejes estratégicos: Institucionalidad Democrática, Personas, Organizaciones y Entornos Inclusivos, Trabajo y Empleo; y ha definido como objetivos específicos la transversalización de criterios de accesibilidad a personas con discapacidad en el desarrollo organizacional y de gestión municipal; la promoción de la accesibilidad a las personas con discapacidad en todos los planes, programas y proyectos impulsados e implementados por las diferentes áreas municipales como Macroprocesos y Procesos; y el desarrollo de acciones que contemplen el enfoque de Accesibilidad a personas con discapacidad en las coordinaciones interinstitucionales que tengan lugar en Escazú entre organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas.

Por su parte, la **Política de Equidad de Género 2017 - 2027** mediante la cual la Administración Municipal ratifica su compromiso de seguir avanzando por el camino de la igualdad y equidad de género, está orientada a adelantar acciones para evitar todo tipo de discriminación o intolerancia, principalmente en lo que se refiere a la detección y prevención de la violencia de género. Por lo anterior, se definen y desarrollan acciones alrededor de dos ejes que dan respuesta a las principales problemáticas identificadas en esta materia:

Eje 1: Fortalecimiento de las capacidades del personal y de la dirección superior de la Municipalidad de Escazú para que los servicios que brindan contribuyan de manera efectiva a la igualdad de oportunidades y derechos de mujeres y hombres que habitan en el cantón.

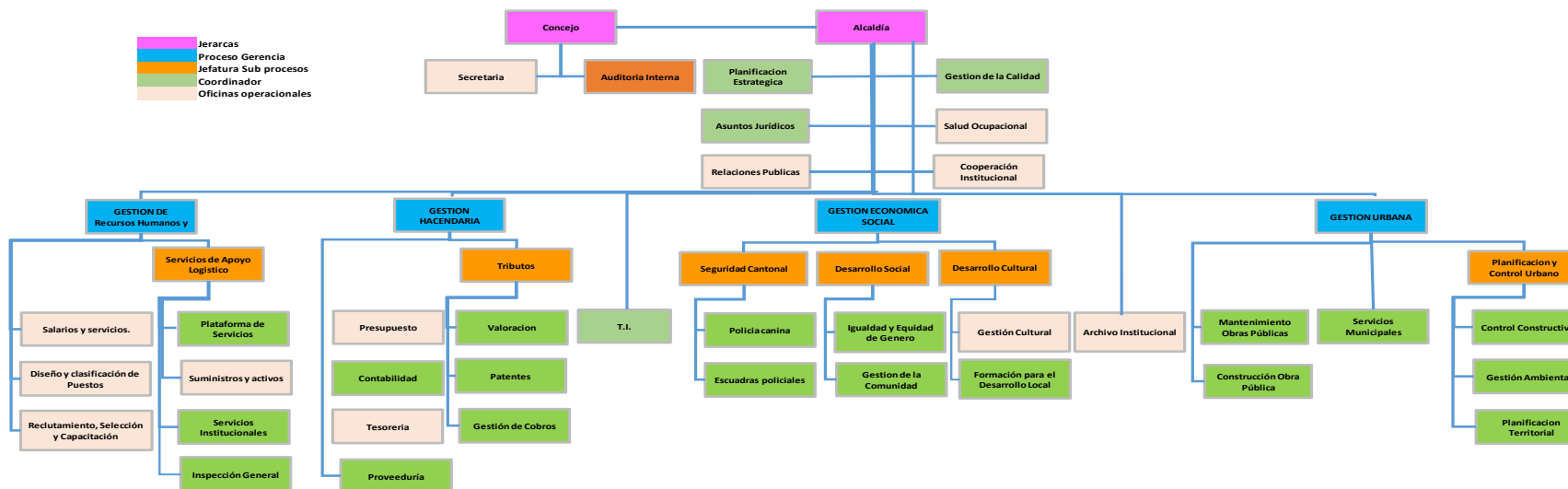
Eje 2: Reducción de las desigualdades de género que afectan particularmente a las mujeres que habitan en el cantón de Escazú, mediante la participación municipal en la promoción, la defensa y la protección de los derechos de las mujeres a la salud, la educación, el empleo, la vida libre de violencia, la organización, la participación política, la recreación, el deporte, el descanso y la seguridad personal.

Por último, la **Política de Recursos Humanos** fue formulada con el objetivo de contar con un documento que sirva como instrumento para facilitar los logros de las metas fundamentales de la Institución, realizando un nexo entre la estrategia organizacional, las personas y los resultados, de tal manera que se contribuya a la satisfacción de las necesidades individuales de las personas trabajadoras que integran la municipalidad de Escazú, para que cada individuo se sienta realizado e incluido en la ejecución de sus labores.

“Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como la Municipalidad de Escazú aspira a trabajar con sus personas trabajadoras para alcanzar por medio de ellos los objetivos institucionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”.

En lo que respecta a la estructura organizacional de la Municipalidad, la misma se basa en la administración por procesos; entendida como la búsqueda de valor agregado, tanto para el cliente interno como el externo, en el desarrollo de sus actividades. Con base en la organización por procesos, se da una agrupación en *macroprocesos* que responden a temáticas específicas, y que alinean el accionar municipal en áreas administrativas concretas, así:

Ilustración 3
Estructura Organizativa de la Municipalidad de Escazú



Fuente: Municipalidad de Escazú.

Tabla 3
Políticas y Programas de la Municipalidad de Escazú

Nombre del Proyecto	Descripción	Vigencia	Población Beneficiada
"Soy escazucoño"	<ul style="list-style-type: none"> - Ferias de arte, gastronomía, comercio, celebraciones patrias y cantonales. - Actividades deportivas y de promoción de comercio, religiosa y educativa. - Campañas de valores - Coordinación de las Asociaciones de Desarrollo Integral para concretar los proyectos comunales - Soluciones de vivienda - Agenda anual de cultura "Seguridad" Hospital, estación de bomberos e hidrantes. - Fortalecimiento de la policía de proximidad y de la Cruz Roja. - Fortalecimiento de la Cultura, la Recreación y los Deportes 	2011-2016	Todos los vecinos del cantón de Escazú.
Gobierno y administración	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de la municipalidad bajo cuatro ejes: Transparencia, Eficiencia, Servicio y Participación Ciudadana. - Ventanilla única y eliminación del exceso de trámites. - Depuración de la base de datos cantonal. - Presupuestos participativos. - Programa de mejoramiento de barrios. - Centro Cívico Escazucoño. - Mejoramiento de la infraestructura urbana 		
Cantón azul y verde – Bandera Azul Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> - Reciclaje de desechos sólidos - Producción de abono orgánico - "Carbono Neutral" - Diseño y construcción de la red de alcantarillado sanitario y la respectiva planta de tratamiento. - Compra de tierras en los cerros, reforestación, recuperación de áreas de protección de ríos y mejoramiento de parques. 		
Erradicar la pobreza con empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del Foro de Empresarios Escazucoños - Se retoma el programa de Mantenimiento preventivo, reparación y construcción de la red vial cantonal 		
Fomento Iniciativa Agrícola	<p>Se fomenta la aplicación del incentivo establecido en el artículo No.49 de la Ley de Uso Manejo y Conservación de suelos, Ley No.7779, el cual busca lograr que los usos de la tierra se sucedan acordes con su capacidad productiva, particularmente en lo que toca al uso agrícola.</p>		

Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad para Escazú - Foro cantonal de empresarios, comerciantes y afines. - Capacitación en el idioma inglés - Bolsa de empleo - Mejoramiento de la infraestructura educativa - Censo de requerimientos de capacitación para empleo - Gestión comunal 	2011-2016	Todos los vecinos del cantón de Escazú.
Plan Regulador	<p>Entró en vigencia el 03 de febrero de 2005, y luego de su publicación fue objeto de recursos y acciones de inconstitucionalidad, cuestionando la incorporación de la variable ambiental.</p> <p>Actualmente los cambios al Plan Regulador, derivados del proceso de incorporación de la variable ambiental, se encuentran en proceso de aprobación según el mecanismo previsto por el artículo No.17 de la Ley de Planificación Urbana.</p>	2005	Todos los vecinos del cantón de Escazú.
Renovación Urbana	<p>La Oficina de Renovación Urbana nace en el año 2007 como un imperativo del Plan Regulador del cantón de Escazú.</p> <p>La Municipalidad de Escazú se da a la tarea de informar a las instituciones de Gobierno involucradas en la lucha de erradicación de tugurios y los invita a integrar la Comisión Interinstitucional.</p> <p>Dentro de los logros alcanzados se destaca la inclusión del cantón de Escazú dentro del Proyecto de Erradicación de Tugurios del Ministerio de Vivienda, así como el dictado de una directriz que prohíbe la instalación de nuevos servicios dentro de Anonos y otras áreas, a coordinar, declaradas de riesgo.</p>	Desde 2007	Comunidad de Bajo Anonos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2. ANÁLISIS FOAR

Como se mencionó anteriormente, uno de los componentes más relevante del diagnóstico municipal fue el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados, con las personas funcionarias de cada una de las cinco Gestiones Estratégicas de la Municipalidad. Mediante un proceso de construcción colectiva, se identificaron los aspectos más destacados dentro de la estructura municipal reconocidos como fortalezas por las y los funcionarios, no sólo dentro de la gestión de las labores del día a día, sino también en lo que las mismas representan para el servicio a la comunidad. Por otra parte, se llevó a cabo una reflexión profunda sobre las oportunidades, aquellos aspectos a fortalecer o a mejorar desde cada una de sus competencias, pero también desde la competencia administrativa de la entidad territorial. Finalmente, las personas

funcionarias definieron sus aspiraciones, y los resultados que de las mismas deben derivarse, con el fin de ser cada día más eficientes, eficaces, con mayor vocación de servicio, para contribuir al desarrollo integral del Cantón.

Un primer análisis de lo manifestado por los y las participantes de los talleres nos arroja que en lo que se refiere a las fortalezas identificadas, la más destacada fue el capital humano. Dentro de los principales retos se resalta la necesidad de simplificar los trámites y promover una cultura de calidad al interior de la municipalidad, fortaleciendo los procesos de gestión por resultados.

En lo que se refiere a los procedimientos, se menciona que los mismos están establecidos, pero que en algunos casos no se siguen y no se reporta en función del cumplimiento de estos. En este sentido, se recomienda que los responsables de las diferentes gerencias, jefaturas y coordinaciones realicen actualizaciones periódicas con sus personas funcionarias, con el fin de garantizar que todos y todas los conozcan y se apropien de los mismos. En este mismo orden de ideas, señalan que es importante fortalecer el seguimiento al desarrollo de las acciones basado en indicadores, para lo que se recomienda que éste tenga una periodicidad establecida.

Ofrecer servicios de calidad es uno de los principales propósitos de la Administración Municipal, la cual debe ser entendida como “hacer extraordinario lo ordinario”, sin que esto signifique una recarga de trabajo, sino más bien un compromiso con la excelencia en el servicio y la eficiencia en los procesos de coordinación y articulación al interior de la municipalidad. En ese sentido, se resalta la necesidad de fortalecer los canales y procesos de comunicación interna, que contribuya a facilitar el trabajo en equipo y la coordinación, lo cual redundara en una mejor atención a la ciudadanía.

Por otra parte, los y las participantes reconocen y se sienten orgullosos de la buena imagen que la que municipalidad tiene a lo externo gracias a sus avances en la gestión y recaudación tributaria, lo que se ha reflejado en programas y proyectos que mejoran la calidad de vida de los habitantes del cantón.

El crecimiento del cantón es evidenciado como una oportunidad, porque gracias al desarrollo del comercio que se ha dado en los últimos años, la economía se ha

dinamizado, y en ese mismo sentido los servicios que se prestan. Sin embargo, las personas funcionarias sugieren que se lleve a cabo una evaluación minuciosa sobre este tema, con el fin de que el desarrollo de Escazú se dé manera equilibrada y escalonada, y que exista un balance entre el ordenamiento urbano y un enfoque de ciudad sostenible.

En lo que se refiere al desarrollo comercial del Cantón, se recomienda fortalecer los vínculos con los propietarios de los negocios, con el fin de que sus demandas se traduzcan en planes concretos de mejoramiento de la planificación urbana que se base en un diagnóstico proyectivo a 10 años, por medio del cual se evidencie cómo será el crecimiento demográfico, comercial, vehicular, etc; de tal manera que permita tomar medidas preventivas y definir acciones para hacerle frente a esos cambios en el largo plazo. De esto se desprende la necesidad de contar con una “visión de ciudad”, de identificar cómo se espera que sea Escazú como ciudad sostenible en el largo plazo; en qué aspectos se consolidará como pionera y cómo la hará frente a los retos futuros.

Prestar un mejor servicio a la comunidad requiere de una inversión en bienestar de las personas funcionarias a través de programas de salud ocupacional; de un diagnóstico y estrategia municipal para mejorar el clima organizacional; de medidas que contribuyan a mejorar su calidad de vida como la reglamentación del teletrabajo; y de la creación de espacios de integración entre las diferentes áreas de la municipalidad para que se conozca mejor el trabajo que cada una desempeña, y las necesidades de articulación entre unas y otras. De parte de ellas se espera que aporten sus conocimientos y buena disposición a la simplificación de los trámites que se inician desde el nivel interno; así también se buscaría el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Se deben revisar los procedimientos establecidos para la respuesta eficiente que desde las diferentes gestiones se debe generar hacia otras dependencias de la municipalidad, con el fin de garantizar una mejor atención al ciudadano. Para esto se propone la formulación de una Guía de Servicios Institucional que explique los requisitos para cada trámite, dejando en claro cuáles corresponden a la gestión de la municipalidad y cuáles son exigidos por otras instancias del orden nacional.

Con respecto a este punto, se resalta la importancia de no olvidar que la sistematización de trámites para hacerlos más eficientes no puede dejar por fuera a las personas que requieren de atención personalizada. En ese contexto, se propone continuar fortaleciendo el uso de las tecnologías de la información como herramienta para hacer más amenas las gestiones diarias tanto de los habitantes del cantón como de las personas funcionarias.

En general, los y las participantes hacen énfasis en la relevancia de contar con una municipalidad que sea más cercana a la comunidad por medio de la eficiencia en los servicios, de la agilización de trámites y mejorando la comunicación interna, para que de esa manera la comunicación externa sea más fluida. Sobre este aspecto también se menciona la necesidad de establecer canales o estrategias de comunicación permanentes que garanticen una adecuada difusión de la oferta de servicios hacia la ciudadanía, que tengan un enfoque diferencial, pues Escazú presenta gran diversidad poblacional que requiere de un análisis profundo de sus necesidades para que los servicios se ajusten a sus particularidades.

En ese sentido, contar con un censo cantonal permitirá planificar con base en diagnósticos y realidades. Otro de los aspectos que se valoró como importante, es la necesidad de establecer convenios interinstitucionales que permitan la alineación de la programación de obras e intervenciones de la municipalidad con las de entidades como la Compañía Nacional de Fuerza y Luz y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

Fortalezas

- ✓ Profesionalismo y experiencia del equipo: comprometido, capacitado, calificado, honesto, dinámico, enérgico.
- ✓ Nuevo marco normativo contable.
- ✓ Imagen institucional: competitiva y gestión eficiente.
- ✓ Mejoras en atención del riesgo ante emergencias.
- ✓ Contar con un Sistema Integrado DECSIS.
- ✓ Excelente recaudación de impuestos – Política de recaudación y control de morosidad, recursos económicos crecientes para desarrollo de proyectos.
- ✓ Instalaciones y equipo (tecnológico, herramientas, vehículos, etc.) adecuados para trabajar, sistema informático.
- ✓ Municipalidad organizada y con proyección, que promueve la mejora continua por medio del trabajo enfocado a resultados, existencia de procedimientos.
- ✓ Inversión en obra pública.
- ✓ Seguridad cantonal: amplio recurso humano y técnico para trabajar, policías más capacitados, con un perfil profesional más alto, servicio eficiente e inmediato.
- ✓ Igualdad y equidad género: diversificación de servicios (prevención, atención, formación), articulación interinstitucional.
- ✓ Desarrollo cultural: Cantón con rasgos identitarios fuertes que son insumo de trabajo
- ✓ Población con alto grado de criticidad que nos reta a la innovación y a la planificación estratégica.
- ✓ Modelo de inclusión.
- ✓ Amplia disponibilidad de servicios dirigidos a la comunidad, compromiso con la comunidad.
- ✓ Ser un cantón verde gracias a los cerros de Escazú.
- ✓ Gestión Preventiva, salud ocupacional.

Oportunidades

- ✓ Infraestructura para el desarrollo de proyectos comunales, mejorar las condiciones de infraestructura para la atención al cliente, mejorar la infraestructura de la municipalidad.
- ✓ Buena posición ante otras Municipalidades y frente a la Contraloría General de la República.
- ✓ Finanzas estables.
- ✓ Hacer un mejor uso de la tecnología (a lo interno y externo de la Municipalidad)..
- ✓ Búsqueda de nuevos tributos orientados al logro de objetivos y metas.
- ✓ Fortalecer el sistema tecnológico de la Municipalidad e integrarlo con todos los procesos.
- ✓ Sostenibilidad comercial y económica.
- ✓ Conciliar intereses institucionales para trabajar en equipo.
- ✓ Proyectar cada uno de los procesos que participan en la gestión municipal.
- ✓ Con la implementación de las nuevas NICSP se cambia la manera de presentar los Estados Financieros, lo que facilita la transparencia frente a la comunidad.
- ✓ Promover el desarrollo integral de la población, incluyendo su propio recurso humano.
- ✓ Cantón pequeño con gran poder adquisitivo.
- ✓ Proyecto de la FEMETROM para gestión de residuos (planta de tratamiento metropolitana).
- ✓ Ser referente en desarrollo social.
- ✓ Personal capacitado, motivado, ético, actualizado e innovador.
- ✓ Cultura organizacional de respeto y disposición ante la ciudadanía (actitud de las personas servidoras públicas).
- ✓ Mejorar los tiempos de respuesta en las solicitudes de la ciudadanía.
- ✓ Municipalidad tecnológica.
- ✓ Sistema actualizado de cobro.
- ✓ Reglamentar e implementar el teletrabajo.
- ✓ Capacitación en los sistemas tecnológicos que posee la municipalidad de los cuales se desconocen sus funcionalidades.
- ✓ Posibilidad de cercanía real entre el gobierno local y la comunidad.
- ✓ Estrategia de comunicación y divulgación.
- ✓ Articulación de servicios y recursos.
- ✓ Mejorar la atención interna de funcionarios.
- ✓ Plan de capacitación (necesidades del departamento y transferencia de conocimientos al equipo).
- ✓ Encaminarse a ser un cantón carbono neutral.
- ✓ Crecimiento de actividades comerciales.
- ✓ Legislación sobre alianza público-privadas.
- ✓ Ciudad inteligente: contar con sistemas de monitoreo de las vías, de seguridad y seguridad vial, de divulgación de información, entre otras.
- ✓ Incentivar presupuestos y planes participativos con la ciudadanía.

Aspiraciones

- ✓ Ser líderes a nivel nacional en eficiencia, servicio y atención de las necesidades de la comunidad.
- ✓ Empoderamiento y protagonismo por parte del Área Hacendaria como parte integral y medular de la institución.
- ✓ Implementar en un 100% el Sistema DECSIS.
- ✓ Desarrollar y aplicar nuevas metodologías de trabajo de evaluación.
- ✓ Tecnología de punta y avanzada (a nivel interno y externo): procedimientos automatizados para mayor agilidad en logro de objetivos de la Municipalidad, integración total de sistemas y automatización de las plataformas digitales.
- ✓ Todas las unidades de gestión sean eficientes, tengan buen manejo de los recursos y cuenten con sistema de gestión por resultados.
- ✓ Mejor ubicación física y mayor integración.
- ✓ Personal altamente competente, capacitación permanentemente en el tiempo.
- ✓ Mantener un alto nivel en la gestión de riesgo financiero.
- ✓ Instaurar una dependencia de tributación y fiscalización.
- ✓ Informes contables de calidad, oportunos, claros, confiables, que sean considerados para la toma de decisiones.
- ✓ Realizar una mejor ejecución presupuestaria por parte de las unidades técnicas, potenciamiento de la utilización de los recursos.
- ✓ Bajar los costos operativos para que las tarifas de los servicios se reduzcan.
- ✓ Sostenibilidad ambiental.
- ✓ Maximizar el bienestar de los ciudadanos: comunidad equilibrada y satisfecha.
- ✓ Establecer asociaciones de desarrollo para gestionar el cobro.
- ✓ Aplicar sistemas de financiamiento de obras. Art 75 del Código Municipal.
- ✓ Reducir o minimizar el tiempo de respuesta de cualquier trámite.
- ✓ Actualizar la valorización del Cantón.
- ✓ Satisfacer el 100% de las necesidades de infraestructura del Cantón.
- ✓ Contar con un cantón carbono neutral.
- ✓ Simplificar tiempos de contratación.
- ✓ Mejorar la Red Vial.
- ✓ Mejorar la Seguridad Ciudadana.
- ✓ Conservar las tradiciones de Escazú.
- ✓ Ser una institución que se proyecta a la comunidad, más cercana: Implementar mejores estrategias de divulgación de los servicios.
- ✓ Una municipalidad que funcione como una sola: todos sus procesos se conocen y se articulan con los otros: mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Comunicación más fluida entre los procesos, que permita una mejor articulación.
- ✓ Medios de comunicación desde la Municipalidad: más y mejores estructuras de divulgación para la participación ciudadana.
- ✓ Contar con Bases de Datos (Líderes comunitarios, Lideresas comunitarias, Artistas, Social Influencia).
- ✓ Más cobertura de servicios, que sean descentralizados.
- ✓ Reglamentar y promover el teletrabajo.
- ✓ Mejorar el clima organizacional, recuperar la visión de equipo, mejorar la articulación entre las diferentes dependencias.

Resultados

- ✓ Capacitaciones óptimas y eficientes al personal.
- ✓ Trabajo por resultados.
- ✓ Los informes reflejan los logros en la prestación de servicios a la comunidad.
- ✓ Pagos realizados en forma más eficiente y eficaz lo cual beneficia a los proveedores.
- ✓ Recursos financieros sanos y ejecutados según las necesidades comunales.
- ✓ Procedimientos y riesgos financieros controlados.
- ✓ Trámites en línea.
- ✓ Reducir el costo operativo ocioso en la administración y operación de los servicios municipales.
- ✓ Estructura organizativa (tributaria) eficiente.
- ✓ Participación de la comunidad organizada en la gestión de cobro a través de asociaciones o Sociedades Anónimas Laborales (SAL) que permitan la captación de ingresos para su desarrollo y sostenibilidad.
- ✓ Infraestructura apropiada.
- ✓ Los informes financiero-contable reflejan las necesidades cubiertas y pendientes para la comunidad
- ✓ Estados Financieros conforme NICSP Automatizados.
- ✓ Simplificación y desburocratización en todas las áreas.
- ✓ Priorizar la ejecución de proyectos, así como una adecuada planificación.
- ✓ Trabajo en equipo realmente integrado.
- ✓ Actitud proactiva y empática para mejorar el servicio al cliente, aspiraciones comunitarias atendidas y ejecutadas.
- ✓ Generar una plataforma que logre integrar la gestión de manera totalmente digital.
- ✓ Contar con reglamentos que logren establecer los lineamientos para mejorar la gestión enfocada en la necesidad de la comunidad.
- ✓ Mantener compromiso del grupo de trabajo con las comunidades.
- ✓ Tener bien definidas las metas.
- ✓ Consolidar políticas que logren concientizar la creación de inventarios de G.E.I (Gases de Efecto Invernadero). y programas para la gestión y disminución de las emisiones.
- ✓ Ejecutar el presupuesto asignado.
- ✓ Tener satisfecho al administrado con los servicios que presta la municipalidad.
- ✓ Poner en funcionamiento los CECUDI pendientes.
- ✓ Abrir una biblioteca pública.
- ✓ Apoyar la creación de la clínica en Escazú.
- ✓ Ampliación de servicios culturales (Cursos, actividades, entre otras).
- ✓ Ampliación de servicios deportivos en coordinación con el CCDR.
- ✓ Interno: 1) Sistema de Medición de resultados, 2) Sistema por procedimientos (articulación de procesos), 3) Procesos de sensibilización, vivenciales sobre; realidades de otras instituciones y comunidades (intercambios). 4) Procesos y Herramientas de reclutamiento y selección para ingreso a la institución (abordar más que área técnica). 5) Herramienta diagnóstica de mapeo y sistematización de necesidades.
- ✓ Proyección a la comunidad: Estrategia de comunicación y divulgación, incentivando la cercanía a la Municipalidad.
- ✓ Diagnóstico con comunidades y grupos sociales: Mapeo georreferenciado, inventario cultural
- ✓ Mayor acompañamiento a la comisión del Plan Regulador.
- ✓ Convenios interinstitucionales para mejor articulación de la municipalidad con las entidades del orden nacional.
- ✓ Red de alcantarillado de aguas negras.
- ✓ Planeación plurianual en el desarrollo urbano.

Como complemento al diagnóstico FOAR, las personas funcionarias fueron consultadas sobre lo que para ellas significa estar al servicio de la comunidad del Cantón y sobre lo que creen que la comunidad espera de ellas. Al respecto, se pudo concluir que las personas que laboran en la municipalidad asumen su rol con compromiso y responsabilidad, buscando aportar lo mejor de ellas por medio de la realización de su trabajo de manera responsable y honesta, y dándole un uso eficiente y eficaz a los recursos. También reconocen la gran responsabilidad que significa representar a la municipalidad al “ser una pieza del engranaje total local por medio del cual la comunidad puede obtener una respuesta a sus necesidades”, mejorar su calidad de vida, e incrementar el bienestar del cantón.

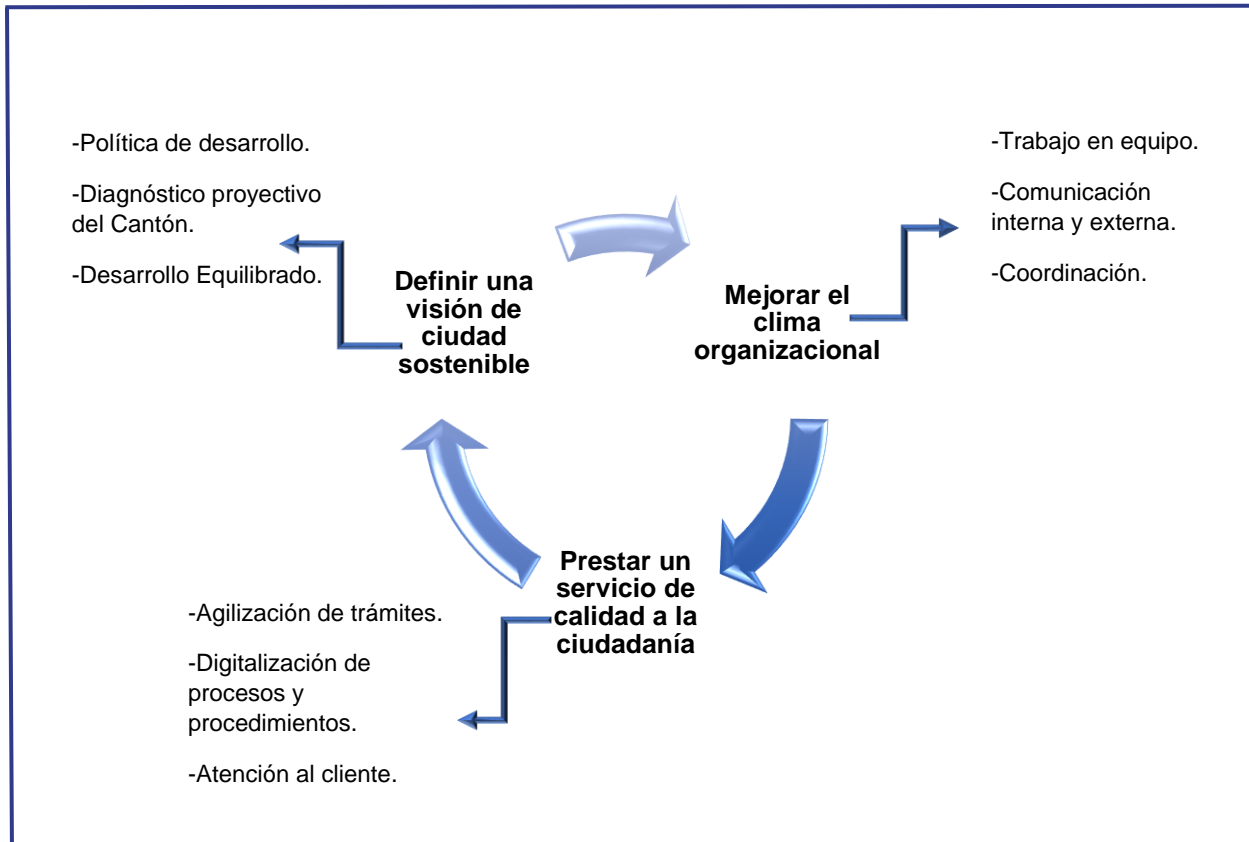
Con respecto a lo que la comunidad espera de ellas, destacan un desempeño de sus labores ajustado procedimientos éticos, apegados a la ley, y brindando un buen servicio, por medio de una respuesta oportuna a sus demandas. En este sentido, la atención de calidad, el buen trato, comprender que se sirve a un propósito superior al individual, son elementos que se destacan como necesarios y deseables para convertirse en un “puente” entre la ciudadanía, sus necesidades, y la administración local.

En general, desarrollar un trabajo de excelencia, con calidad, es entendido como un reto y un honor, una gran oportunidad y una gran responsabilidad.

“Una gran oportunidad porque puedo poner a disposición de las personas de este cantón los conocimientos y competencias que construí en el proceso de formación universitaria; y puedo desempeñarme en espacios que me apasionan y pueden generar resultados. Pero, a la vez es una responsabilidad importante porque se trabaja con presupuesto de las mismas personas y en el marco de procesos administrativos sumamente complejos y detallados”.

La conclusión de lo expresado por las personas funcionarias se podría resumir en tres retos generales de la gestión administrativa, humana y comunitaria de la municipalidad, así como de su visión estratégica; que requieren de articulación en su respuesta para generar impactos positivos tanto en la calidad de vida de la ciudadanía como en la mejora continua de la administración municipal.

Ilustración 3 Pilares de mejoramiento continuo en la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia.

4. MARCO FILOSÓFICO

4.1.VISIÓN DE DESARROLLO DEL CANTÓN – PLAN DE DESARROLLO CANTONAL 2019 – 2029

4.1.1. Marco Filosófico Cantonal

El Plan de Desarrollo Cantonal 2019-2029 es producto del análisis y sistematización de los insumos del proceso de consulta participativa. La formulación del Plan incluye la identificación de objetivos en cada una de las áreas estratégicas de desarrollo consideradas en el análisis, la formulación de objetivos específicos y la determinación de las acciones y proyectos principales o líneas de acción prioritarias. También se

identificaron la Misión, Visión y Valores que guiarán el logro de dichos objetivos en el horizonte temporal a 10 años que propone el Plan.

4.1.2. Misión, Misión y Valores Cantonales

Ilustración 4
Misión, Misión y Valores Cantonales



4.1.3. Principios Cantonales

Los principios son el propósito de las acciones que se quieren conseguir, y en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Cantonal se identificaron los siguientes:

- Ciudad y comunidades sostenibles: inclusivas, amigables, resilientes y seguras.
- Desarrollo económico sostenible: generación de empleo y educación de calidad.
- Conservación del ambiente, haciendo énfasis en la protección de los Cerros de Escazú.
- Producción y consumo responsable.
- Salud y bienestar.
- Rescate del patrimonio cultural.
- Inclusión y equidad de todas las personas.
- Comunidades participativas.

4.1.4. Ejes de Desarrollo Cantonal

Por último, como resultado de la reflexión de la comunidad entorno a sus aspiraciones y necesidades, se definieron los siguientes Ejes de Desarrollo para el **Plan de Desarrollo Cantonal 2019 – 2029** de Escazú:

Ilustración 5
Ejes del Plan de Desarrollo Cantonal



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA MUNICIPALIDAD DE ESCAZÚ

En lo que respecta a la municipalidad, se llevó a cabo un proceso de validación conjunta de las propuestas presentadas por la ciudadanía en el Plan Cantonal, las prioridades de desarrollo identificadas en el Plan de Gobierno de la actual Administración Municipal, y las plasmadas en el Plan Estratégico Municipal inmediatamente anterior, así como en el Plan de Desarrollo Cantonal que tuvo vigencia hasta el 2017.

Con base en esos insumos, y en las prioridades de la municipalidad identificadas por las personas funcionarias, se definieron los aspectos que constituyen el Marco Filosófico que guiará la implementación de este **Plan Estratégico Municipal 2019 – 2024**. En ese sentido, las personas funcionarias establecieron la visión entendida como la proyección deseada de la municipalidad para los próximos cinco años; así como una misión que recogiera la razón de ser de la administración local, y lo que esperan que la caracterice durante el mismo horizonte temporal.

Ilustración 7
Marco Estratégico Municipalidad de Escazú



Fuente: Planificación Estratégica, Municipalidad de Escazú, 2018.

4.2.1. Valores

Una vez definas la visión y misión que guiará el accionar de la Municipalidad durante el próximo quinquenio, los y las participante de los talleres identificaron los valores que consideran deben caracterizar a las personas funcionarias que prestan sus servicios en el cantón, y pasaron a describirlos de la siguiente manera:

Integridad: Entereza moral y rectitud en todas las actuaciones.

Honestidad: Desempeñar las actividades con rectitud, esmero y confianza.

Respeto: Predominar el buen trato y reconocimiento de los trabajadores, los ciudadanos con el medio ambiente y el entorno social.

Solidaridad: Prevalencia del bien común.

Transparencia: Proceder con veracidad e información abierta y oportuna.

Compromiso: Personal municipal comprometido en servir y dar lo mejor de sí con una superación constante.

Equidad: Justicia social e imparcialidad en el trato hacia las personas.

4.2.2. Principios

En lo que respecta a los principios que deben orientar las labores que desempeñan en el día a día, se definieron los siguientes:

- ✓ **Eficiencia y eficacia**
- ✓ **Cumplimiento de objetivos**
- ✓ **Imparcialidad**
- ✓ **Objetividad**
- ✓ **Trabajo en equipo**
- ✓ **Comunicación asertiva y empatía**
- ✓ **Transparencia**
- ✓ **Creatividad e innovación**

5. ESTRATEGIA DE MEDIANO PLAZO

Con base en el análisis de la información recogida hasta este momento del proceso, se procedió con la formulación de las Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos alrededor de los cuales se estructuró el **Plan Estratégico Municipal 2019 – 2024**.

5.1. LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEM

Con base en los Ejes de Desarrollo del Plan Cantonal 2019-2029, se definieron como Líneas Estratégica del Plan Estratégico Municipal las siguientes:

1. Línea Estratégica – Desarrollo Económico Sostenible:

Objetivo estratégico:

Desarrollar una estrategia de generación de empleo, que contemple el turismo sostenible y el emprendimiento, partiendo del fortalecimiento de las competencias de sus habitantes, a través de una oferta educativa y cultural ajustada a las necesidades y particularidades del cantón.

2. Línea Estratégica – Conservación del ambiente y uso sostenible de los recursos productivos:

Objetivo estratégico:

Promover acciones de gestión ambiental que permitan generar iniciativas direccionadas a conservar los ecosistemas y el desarrollo sostenible de los sectores agrícolas y agropecuarios del cantón.

3. Línea Estratégica – Bienestar Integral

Objetivo estratégico:

Fomentar el desarrollo integral de la ciudadanía, estableciendo mejores condiciones de salud, seguridad y bienestar, a través de programas y proyectos que contribuyan a mejorar la vida de los habitantes del cantón.

4. Línea Estratégica – Modernización urbana para el mejoramiento de la calidad de vida:

Objetivo estratégico:

Construir un Escazú inclusivo y accesible, donde las personas puedan disfrutar de formas de desplazamiento más sustentables, compatibles con el crecimiento económico, la cohesión social y la defensa del medio ambiente, garantizando, de esta forma, una mejor calidad de vida para los ciudadanos.

5. Línea Estratégica – Gestión eficiente y transparente para el fortalecimiento de la Municipalidad:

Objetivo estratégico:

Potenciar el desarrollo de la Municipalidad de Escazú, a través de un modelo de gestión de resultados eficiente, abierto y transparente, que garantice la prestación de servicios eficaces y adaptados a las necesidades del cantón.

6. MATRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL POR ÁREA ESTRATEGICA

En el marco del cumplimiento de los “**Lineamientos Generales sobre Planificación del Desarrollo Local**” se realiza una evaluación anual para identificar los principales resultados y desviaciones del Plan Estratégico Municipal, como resultado de la evaluación 2019 y 2020, se evidencia la necesidad de realizar ajustes parciales consensuados en primera instancia con las áreas técnicas, posteriormente con las Gerencias y por último con la administración municipal. Dentro de las principales actualizaciones a la planeación se establecieron:

- 1) La agrupación de las iniciativas del PEM por área estratégica en aras de consolidar la alineación con el Plan de Desarrollo Cantonal.
- 2) La actualización de las fechas de ejecución a partir del 2021, debido a que los años 2019 y 2020 ya culminaron, para ambos periodos se documentaron los resultados de ejecución y se consolidaron en los informes anuales. Por ende, se excluyen dentro de la planeación actualizada.
- 3) La definición de los responsables directos de las iniciativas.
- 4) El establecimiento conciso de las metas e indicadores según cada acción.
- 5) La incorporación de nuevas acciones según las necesidades identificadas por cada una de las Gerencias.
- 6) Realizar una numeración secuencial iniciando desde el proyecto, acciones metas e indicadores.

A continuación, se presentan las matrices actualizadas según área estratégica.

6.1. Matriz Área Estratégica: Desarrollo Económico Sostenible

PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE	AÑO EJECUCIÓN
1. Generación de oportunidades productivas y de inserción laboral	1.1. Fortalecimiento de la Red de responsabilidad Social Empresarial.	1.1.1. Porcentaje anual Plan estratégico de la Red de Responsabilidad Social Empresarial.	Porcentaje de cumplimiento anual del Plan Estratégico de la R.R.S.E.	Gestión Económica y Social	2021, 2022, 2023,2024
	1.2. Generar procesos de promoción de la inclusión social y laboral de personas con discapacidad.	1.2.1. Desarrollar una estrategia con la alta gerencia de las empresas del cantón para la inclusión social y laboral de personas con discapacidad.	Acciones ejecutadas	Gestión Económica y Social: Desarrollo Social	2021, 2022, 2023,2024
		1.2.2. Realizar 3 procesos de promoción de la inclusión social y laboral de personas con discapacidad por año.	Acciones ejecutadas		
		1.2.3. Lograr la inserción laboral de al menos 4 personas en el sector privado por año.	Acciones ejecutadas		
		1.2.4. Velar por que se cumpla lo indica ley y las acciones internas Municipales de inserción laboral de personas con discapacidad.	Acciones ejecutadas		
1.3. Fortalecimiento de la intermediación del empleo cantonal.	1.3.1. Lograr que alrededor de unas 10 personas egresadas del CMFE admitidas por	Cantidad de pasantías	Gestión Económica y Social: Desarrollo Social	2021, 2022, 2023,2024	

		empresas o instituciones para realizar pasantía laboral por año.			
		1.3.2. Realizar al menos 1000 vinculaciones entre empresas que requieren cubrir plazas vacantes y personas que buscan empleo por año.	Número de vinculaciones entre empresas que solicitan pedimentos y personas usuarias del servicio.		
		1.3.3. Realizar al menos dos ferias de empleo por año.	Acciones ejecutadas		
	1.4. Fortalecimiento de la dinámica de grupos organizados a nivel local.	1.4.1. Ejecutar un proceso de fortalecimiento para 4 grupos sobre Economía Social.	Cantidad de grupos fortalecidos	Gestión Económica y Social: Desarrollo Social	2021, 2022, 2023,2024
	1.5. Emprendimiento y generación de negocios (Incubadora)	1.5.1. Fortalecer 40 emprendimientos, ideas de negocio y/o proyectos vinculados con iniciativas empresariales del cantón de Escazú, mediante acompañamiento y capacitación a las personas que solicitan el servicio por año	Cantidad de emprendimientos constituidos	Gestión Económica y Social: Desarrollo Social	2021, 2022, 2023,2024
		1.5.2. Coordinar al menos 5 créditos anuales entre organismos que brindan apoyo financiero y los emprendimientos locales del cantón.	Cantidad de créditos anuales coordinados		

	1.6. Creación de una estrategia de apoyo al sector agrícola.	1.6.1. Estrategia de apoyo al sector agrícola del cantón de Escazú.	Porcentaje de cumplimiento anual	Gestión Estratégica: Alcaldía	2021, 2022, 2023,2024
	1.7. Implementación de un programa de emprendimientos cooperativos.	1.7.1. Lograr la constitución de 3 cooperativas a nivel cantonal.	Cantidad de cooperativas conformadas	Gestión Estratégica: Alcaldía	2021, 2022, 2023,2024
2. Fortalecimiento Servicios Educativos	2.1. Desconcentración de servicios educativos por medio del aprovechamiento de las instalaciones públicas locales para el desarrollo de cursos y/o talleres a la comunidad.	2.1.1. Desconcentrar la oferta de los servicios educativos en los tres distritos del cantón.	Cantidad de cursos brindados por distrito	Gestión Económica y Social: Desarrollo Cultural	2021, 2022, 2023,2024
	2.2. Ampliar y adecuar la oferta del Centro Municipal de Formación para el Empleo (CMFE) a las necesidades del talento humano que tenga el mercado.	2.2.1. Elaborar u diagnóstico anual sobre las necesidades de talento humano que se requieren el mercado laboral.	Cursos brindados	Gestión Económica y Social: Desarrollo Cultural	2021, 2022, 2023,2024
3. Identificar el potencial turístico del cantón	3.1 Realizar un estudio de factibilidad y viabilidad sobre un proyecto de turismo integral en el cantón	3.1.1 Elaborar los estudios de factibilidad y viabilidad de un proyecto de turismo en el cantón.	Proyecto ecoturístico formulado, gestionado y en funcionamiento	Gestión Hacendaria: Gerencia Gestión Estratégica: Alcaldía Concejo Municipal	2024

6.2. Matriz Área Estratégica: Bienestar Integral

PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE	AÑO EJECUCIÓN
1. Inclusión Social	1.1 Fortalecimiento Programa Integral Legado de Alegría	1.1.1 Descentralizar la oferta del Programa Integral Legado Alegría en los tres distritos aprovechando los espacios públicos locales.	Cantidad de cursos brindados por distrito	Gestión Económica y Social: Desarrollo Cultural	2021, 2022, 2023,2024
		1.1.2 Brindar un total de 30 cursos y/o talleres dirigidos a adultos mayores por año.	Cantidad de grupos conformados		
	1.2 Habilitación del CINDEA	1.2.1 Compra del terreno para el CINDEA.	Acciones ejecutadas	Gestión Estratégica: Alcaldía	2024
		1.2.2 Realizar los diseños y estudios preliminares.	Acciones ejecutadas		
		1.2.3 Realizar el proceso de construcción	Acciones ejecutadas		
	1.3 CECUDI La Avellana (Nocturno)	1.3.1 Habilitar el servicio de cuidado nocturno en la Avellana.	Servicio habilitado	Gestión Económica y Social: Desarrollo social	2021, 2022, 2023,2024
	1.4 CECUDI El Carmen (diurno)	1.4.1 Habilitar el servicio de cuidado diurno en El Carmen.	Servicio habilitado	Gestión Económica y Social: Desarrollo social	2021, 2022, 2023,2024
		1.4.2 Brindar atención integral de cuidado a 75 menores de edad en el CECUDI El Carmen	Cantidad de menores de edad atendidos		

	1.5 Incluir contenido temático en pro de la igualdad y equidad de género y otras temáticas sociales relevantes en los espacios públicos	1.5.1 Al menos dos espacios públicos intervenidos por año.	Cantidad de espacios públicos intervenidos	Gestión Económica y Social: Desarrollo social	2021, 2022, 2023,2024
	1.6 Crear el programa "Cultivarte" y el laboratorio de robótica.	1.6.1 Diseño y estudios preliminares del centro.	Diseños y estudios ejecutados	Gestión Económica y Social: Desarrollo Cultural	2021, 2022, 2023,2024
1.6.2 Construcción de las instalaciones.		Construcción realizada			
1.6.3 Habilitación del programa de "Cultivarte" y el laboratorio de robótica		Oferta técnica definida			
	1.7 Habilitación del servicio de la Biblioteca	1.7.1. Realizar un estudio de factibilidad sobre la Activación de los servicios de Biblioteca	Estudios factibilidad realizado	Gestión Económica y Social: Desarrollo Cultural	2022 ,2024
1.7.2. Propuesta técnica u operacionalización del proyecto de la Biblioteca.		Propuesta técnica y operacionalización realizada			
	1.8 Ampliar programa de prevención Orugas y Masculinidades en las comunidades.	1.8.1. Desarrollar dos espacios nuevos por locaciones por año.	Espacios atendidos	Gestión Económica y Social: Desarrollo social	2021, 2022, 2023,2024
2. Modernización de la Gestión Municipal	2.1. Desarrollar el Sistema Integrado de Información Social del Cantón/SIGES.	2.1.1. Actualización anual del sistema de información social.	Sistema actualizado	Gestión Económica y Social: Desarrollo social	2021, 2022, 2023,2024
	2.2. Establecer convenios de cooperación con instituciones públicas, organizaciones sociales y empresa privada.	2.2.1. Establecer 3 convenios de cooperación por año.	Cantidad de convenios establecidos por año	Gestión Estratégica: Cooperación Institucional	2021, 2022, 2023,2024

3. Fortalecimiento de la Participación Ciudadana	3.1. Implementación del programa Camino Joven.	3.1.1. Ejecutar 10 actividades de capacitación brindadas a población joven del cantón por año.	Acciones ejecutadas	Gestión Económica y Social: Desarrollo Cultural	2021, 2022, 2023,2024
		3.1.2. Ejecutar los 4 componentes del programa camino Joven por año.	Acciones ejecutadas		
	3.2. Programa de co-gestión comunitaria.	3.2.1. Desarrollar 4 proyectos de co-gestión que promuevan la organización y participación comunitaria en el cantón por año.	Cantidad de proyectos desarrollados	Gestión Económica y Social: Desarrollo Cultural	2021, 2022, 2023,2024
4. Innovación y Desarrollo Policial	4.1. Fortalecimiento del proyecto de video protección a través de nuevas tecnologías.	4.1.1. Aumentar en 30 cámaras de última tecnología para la video protección en los tres distritos de cantón.	Equipo tecnológico adquirido	Gestión Estratégica: Policía Municipal	2022
	4.2. Establecer planes de acción interinstitucionales.	4.2.1. Establecer al menos 1 operativo mensual interinstitucional.	Cantidad de operativos realizados	Gestión Estratégica: Policía Municipal	2021, 2022, 2023,2024
	4.3. Desarrollar una base de datos con perfiles e información de inteligencia policial.	4.3.1. Base de datos implementada y actualizada constantemente.	Base de datos operando	Gestión Estratégica: Policía Municipal	2021, 2022, 2023,2024
5. Proyección Comunal en seguridad ciudadana	5.1. Desarrollo de estrategia de capacitación a las comunidades y a los comercios.	5.1.1. Realizar en dos comunidades del cantón por año procesos de sensibilización y capacitación en temas de seguridad.	Acciones ejecutadas	Gestión Estratégica: Policía Municipal	2021, 2022, 2023,2024
		5.1.2. Bridar un total de 3 talleres al año a los comercios del cantón.	Acciones ejecutadas		

	5.2. Desarrollo e implementación de acciones para el involucramiento a los diferentes niveles étéreo del cantón.	5.2.1. Realizar una vez al año Campaña navideña un regalo a cambio de un tamal, los regalos se entregan a niños en condición de vulnerabilidad social.	Acciones ejecutadas	Gestión Estratégica: Policía Municipal	2021, 2022, 2023,2024
	5.3. Desarrollo de actividades para la prevención del consumo de drogas y la violencia social para niños, niñas, jóvenes y comunidad en general.	5.3.1. Brindar al menos un taller en temas de prevención del consumo de drogas y la violencia social en al menos 4 centros educativos públicos.	Cantidad de talleres ejecutados	Gestión Estratégica: Policía Municipal	2021, 2022, 2023,2024
6. Fortalecimiento del Personal de la Policía Municipal	6.1. Aumentar la capacidad del personal de la Policía Municipal asignado en el cantón.	6.1.1. Contratar a 30 policías municipales para cumplir la meta de 100 oficiales en total para el cantón	Cantidad de personal contratado	Gestión Estratégica: Alcaldía	2024
7. Gestión Integral del Riesgo	7.1. Implementación del "sistema de alerta temprano" SIATA - Escazú	7.1.1. Implementar un Sistema de alerta temprana	Sistema de alerta temprana implementado	Gestión Estratégica: Gestión Integral del riesgo	2021, 2022, 2023,2024
	7.2. Cumplimiento de los compromisos institucionales establecidos por el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo	7.2.1. Cumplir con los 28 compromisos adquiridos	Cantidad de compromisos ejecutados	Gestión Estratégica: Gestión Integral del riesgo	2021, 2022, 2023,2024
	7.3. Elaboración y oficialización del Plan de Atención de Emergencias	7.3.1. Elaborar Plan de atención de emergencias y los protocolos de atención	Plan y protocolos elaborados	Gestión Estratégica: Gestión Integral del riesgo	2021, 2022, 2023,2024

6.3. Matriz Área Estratégica: Conservación del Ambiente y Uso Sostenible de los Recursos Productivos

PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE	AÑO EJECUCIÓN
1. Política de gestión ambiental	1.1. Formular una política de Gestión Ambiental Cantonal y su respectivo plan de acción.	1.1.1. Formular una política de Gestión Ambiental Cantonal según las necesidades del cantón que incluya el plan acción.	Política de Gestión Ambiental Cantonal aprobada	Gestión Urbana: Gestión Ambiental	2021, 2022, 2023, 2024
	1.2. Formular una estrategia cantonal para la protección y bienestar animal.	1.2.1. Asignar recursos para la apertura de una oficina de protección y bienestar animal.	Creación de una plaza para el puesto	Gestión Urbana: Gestión Ambiental	2022, 2023,2024
		1.2.2. Elaborar plan de trabajo para la protección y bienestar animal.	Plan de trabajo elaborado		
	1.3. Calendarización anual de programas de voluntariado para limpieza y reforestación.	1.3.1. Realizar 5 campañas de voluntariado cantonal en limpieza y reforestación por año.	Cantidad de campañas realizadas por año	Gestión Urbana: Gestión Ambiental	2021, 2022, 2023, 2024
	1.4. Obtención de la Bandera Azul, categoría cambio climático, para la Municipalidad.	1.4.1. Ser una municipalidad que busque el desarrollo y la sostenibilidad, a través de la implementación de acciones para mitigar y adaptarse al Cambio Climático.	Bandera Azul asignada	Gestión Urbana: Gestión Ambiental	2022
	1.5. Promover la recarga acuífera del cantón.	1.5.1. Formular una estrategia para las zonas de protección en funcionamiento que implique la recarga acuífera del cantón.	Estrategia formulada e implementada	Gestión Urbana: Gestión Ambiental.	2024

2. Fortalecer la Gestión Integral de Residuos Sólidos-GIRS	2.1. Reformular el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos.	2.1.1. Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos actualizado y vigente.	Plan actualizado, aprobado e implementado	Gestión Urbana: Gestión Ambiental/Servicios Municipales	2022
	2.2. Implementar el Plan de Gestión Ambiental Institucional.	2.2.1. Ejecución del 100% de las acciones del PGAI según programación anual.	Porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Gestión Ambiental	2021, 2022, 2023,2024
	2.3. Formulación de una estrategia integral para el tratamiento y disposición de desechos sólidos por medio de la implementación de nuevas tecnologías.	2.3.1. Estrategia formulada con perfiles de proyectos que orienten la toma de decisiones.	Estrategia formulada	Gestión Estratégica: Alcaldía	2024
3. Crear un programa permanente de educación en gestión del riesgo y gestión ambiental	3.1. Plan de trabajo para la promoción de una cultura ambiental en centros educativos. (composteras)	3.1.1. Ejecución del 100% del plan según programación anual.	Porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Gestión Ambiental	2021, 2022, 2023,2024
	3.2. Promover una cultura ambiental y gestión del riesgo en los centros educativos del cantón.	3.2.1. Ejecutar al 100% las acciones establecidas en la política sobre riesgo para la promoción de una cultura y gestión del riesgo.	Porcentaje de avance anual	Gestión Estratégica: Gestión Integral del Riesgo	2021, 2022, 2023,2024
	3.3. Promover una cultura de reciclaje y compostaje a nivel cantonal.	3.3.1. Elaborar un plan de trabajo para la promoción de la cultura de reciclaje y compostaje en el cantón.	Plan de trabajo elaborado y porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Gestión Ambiental	2021, 2022 ,2023,2024
	3.4. Estudios geológicos con énfasis en riesgo.	3.4.1. Realizar proceso de contratación de los estudios geológicos.	Estudios geológicos realizados	Gestión Urbana: Planificación y Control Urbano	2022, 2023
	3.5. Implementación del Plan de Gestión Integral del Riesgo.	3.5.1. Ejecutar al 100% las acciones establecidas en el Plan de Gestión Integral del Riesgo.	Porcentaje de avance anual	Gestión Estratégica: Gestión Integral del Riesgo	2021, 2022, 2023,2024

6.4. Matriz Área Estratégica: Modernización Urbana para el Mejoramiento de la Calidad de vida.

PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE	AÑO EJECUCIÓN
1. Plan Integral de Movilidad Eficiente para el Cantón de Escazú	1.1. Realizar un diagnóstico de las condiciones de la vialidad del cantón de Escazú.	1.1.1 Realizar un diagnóstico de la vialidad del cantón.	Diagnóstico sobre la vialidad realizado	Gestión Urbana: Construcción Obra Pública	2022, 2023,2024
	1.2. Blindaje de zonas y edificaciones viales en riesgo (Mantenimiento, construcciones nuevas, funcionamiento).	1.2.1. Implementar al 100% el plan de blindaje de zonas y edificaciones viales en riesgo.	Porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Construcción Obra Pública	2022, 2023,2024
	1.3. Elaborar un plan de intervención conjunta entre MOPT, ICE, CNFL, CONAVI y la Municipalidad de Escazú para la mejora de calles del cantón.	1.3.1. Plan de trabajo elaborado e implementado.	Porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Construcción Obra Pública	2022, 2023,2024
	1.4. Plan de atención integral para la construcción de aceras a nivel cantonal.	1.4.1. Plan de trabajo elaborado e implementado.	Porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Construcción Obra Pública	2022, 2023,2024
	1.5. Embellecimiento de Parques y Veredas Urbanas.	1.5.1. Implementar al 100% el plan de embellecimiento de parques y veredas urbanas.	Porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Construcción Obra Pública	2022, 2023,2024
2. Programa de formación comunitaria para la salvaguarda del patrimonio arquitectónico e histórico de Escazú	2.1. Diseño de programa de formación comunitaria y su plan de acción para la salvaguarda del patrimonio arquitectónico.	2.1.1. Implementar al 100% el programa de formación comunitaria y su plan de acción para la salvaguarda del patrimonio arquitectónico.	Porcentaje de avance anual	Gestión Urbana: Planificación y Control Urbano	2022, 2023,2024

3. Fortalecer la infraestructura cantonal	3.1. Construcción de nuevas instalaciones en Centro Cívico Municipal.	3.1.1. Realizar la contratación de los diseños, estudios preliminares y construcciones de nuevas instalaciones en el Centro Cívico Municipal.	Contrataciones realizadas	Gestión Urbana: Planificación y Control Urbano	2022, 2023,2024
	3.2. Realizar la construcción de un Nuevo Plantel Municipal en otro terreno en el cantón.	3.2.1. Adquisición de Terreno Juan Santana.	Terreno Juan Santana adquirido	Gestión Estratégica: Alcaldía, Asuntos Jurídicos	2022, 2023,2024
		3.2.2. Realizar la contratación de los diseños, estudios preliminares y construcciones del nuevo plantel municipal.	Contrataciones realizadas	Gestión Urbana: Construcción Obra Pública	2022, 2023,2024
4. Actualización del Plan Regulador	4.1. Integración del componente social y ambiental al Plan Regulador	4.1.1. Contar con un Sistema Integrado de Información Social del Cantón, incluido como base para la actualización del Plan Regulador	Sistema elaborado	Gestión Urbana: Planificación y Control Urbano	2022, 2023,2024
		4.1.2. Estudio de viabilidad ambiental cantonal	Estudio de viabilidad ambiental realizado	Gestión Urbana: Planificación y Control Urbano	2022, 2023,2024
		4.1.3. Plan Regulador actualizado con base en las necesidades del cantón	Plan regulador actualizado	Gestión Urbana: Planificación y Control Urbano	2022, 2023,2024

6.5. Matriz Área Estratégica: Gestión Eficiente y Transparente para el Fortalecimiento de la Municipalidad

PROYECTOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	META	INDICADOR	RESPONSABLE	AÑO EJECUCIÓN
1. Fortalecimiento del Recurso Humano/ Fortalecimiento del Personal	1.1. Evaluación del Clima Organizacional	1.1.1. Realizar un proceso de evaluación del clima organizacional	Estudio realizado	Gestión de Recursos Humanos y Materiales	2021, 2022, 2023,2024
	1.2. Fortalecer al personal municipal por medio de procesos constantes de capacitación	1.2.1. Ejecutar en un 100% el plan anual de capacitación	Porcentaje de ejecución	Gestión de Recursos Humanos y Materiales	2021, 2022, 2023,2024
	1.3. Implementación de la relación de puestos en un sistema informático, DECSIS.	1.3.1. Relación de Puestos automatizada y en funcionamiento	Acción ejecutada	Gestión de Recursos Humanos y Materiales	2021, 2022, 2023,2024
2. Automatización de las Inspecciones	2.1. Crear un sistema informático de inspección, que automáticamente genere los informes correspondientes	2.1.1. Implementación de un sistema de inspección Municipal para la automatización de los informes	Acción ejecutada	Gestión de Recursos Humanos y Materiales: Inspección General	2021, 2022, 2023,2024
	2.2. Creación y gestión del expediente único digital para la inspección municipal	2.2.1. Implementación de un expediente único digital para la inspección municipal	Acción ejecutada	Gestión de Recursos Humanos y Materiales: Inspección General	2021, 2022, 2023,2024
3. Realización de un levantamiento de activos en dos etapas: activos no financieros y activos financieros, con el cumplimiento de las NICSP	3.1. Realizar el proceso de contratación para el levantamiento y revaluación del inventario de activos en cumplimiento de la norma 17 de las NICPS (Propiedad, Planta y equipo)	3.1.1. Realizar el levantamiento y revaluación de los activos municipales y cantonales	Acción ejecutada	Gestión de Recursos Humanos y Materiales: Suministros y Activos Gestión Hacendaria: Contabilidad	2021, 2022, 2023,2024

	3.2. Realizar la creación de un Módulo en DECSIS para el registro de activos de oficina por parte de los usuarios.	3.2.1. Gestionar la creación de un módulo en DECSIS para el registro de activos.	Acción ejecutada		
	3.3. Módulo en DECSIS para el registro de los activos en el cumplimiento de la norma 17 de las NICPS (Propiedad, planta y equipo).	3.3.1 Elaborar una herramienta para el almacenamiento de la información	Herramienta elaborada		
3. Rendición de Cuentas: Información transparente y confiable	4.1. Emisión de Estados Financieros conforme a las NICSP	4.1.1. Emitir los estados financieros trimestrales conforme a las NICSP y los lineamientos de Contabilidad Nacional	Acción ejecutada	Gestión Hacendaria: Contabilidad	2021, 2022, 2023,2024
	4.2. Formulación de políticas contables específicas en cumplimiento de las NICPS	4.2.1. Elaboración de políticas contables específicas	Acción ejecutada	Gestión Hacendaria: Contabilidad	2021, 2022, 2023,2024
5. Modernización de la Gestión Municipal	5.1. Implementación de trámites línea.	5.1.1. Digitalizar los siguientes trámites: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de patentes temporales • Traspaso/traslado de patentes • Aplicación declaración de IBI 	Acción ejecutada	Gestión Hacendaria: Patentes, Valoraciones Gestión Estratégica: Tecnologías de la Información	2021, 2022, 2023,2024
6. Fortalecimiento de los ingresos tributarios	6.1. Definir un Modelo de Gestión Tributario Integral	6.1.1. Generar Información en la página web de la Municipalidad sobre información tributaria dirigido al contribuyente.	Acción ejecutada	Gestión Hacendaria: Tributos	2021, 2022, 2023,2024

7. Mejoramiento de la Atención del Cliente	7.1. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente sobre los servicios que brinda la municipalidad	7.1.1. Realizar anualmente la evaluación de satisfacción del cliente sobre los servicios municipales	Acción ejecutada	Gestión Estratégica: Gestión de Calidad	2021, 2022, 2023,2024
---	---	--	------------------	---	-----------------------

7. ANEXOS

MATRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL POR GERENCIA VERSIÓN 1: SETIEMBRE 2018.

A continuación, se indican las matrices por gerencia de la versión inicial de la planeación estratégica, sobre la cual, se realizaron los informes de ejecución para los años 2019 y 2020.

Programación Recursos Humanos					
Área	Proyecto	Líneas de Acción Propuestas (Actividades)	Indicadores	Responsables	Tiempo
Recursos Humanos	Fortalecimiento del Recurso Humano	Evaluación del Clima Organizacional	Herramienta para la evaluación del Clima Organizacional aplicada	Gerencia de Recursos Humanos y Materiales (RRHM)	2019
		Aplicar encuesta de percepción de servicio al cliente			2020
		Procesos constantes de capacitación	Porcentaje de capacitaciones realizadas al año	Gerencia de Recursos Humanos y Materiales	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Herramienta Evaluación de Desempeño	Herramienta para la Evaluación de Desempeño actualizada y aplicada	Gerencia de Recursos Humanos y Materiales	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Implementación de la relación de puestos en un sistema informático	Sistema informático en funcionamiento	Gerencia de RRHM y Tecnologías de la Información (TI)	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
	Mejoramiento de la Atención del Cliente	Encuestas sobre el nivel de satisfacción del cliente en ventanilla	Encuesta de Satisfacción aplicada	Plataforma en coordinación con Gestión de Calidad	2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024

	Centralización de Suministros y Activos	Herramienta tecnológica para la centralización de la información	Herramienta tecnológica implementada	Encargado de Suministros	2020
Recursos Humanos	Realización de un levantamiento de activos en dos etapas: activos no financieros y activos financieros, con el cumplimiento de las NICSP	Crear la herramienta y realizar el levantamiento y revaluación del inventario de activos	Inventario actualizado anualmente	Jefe de Apoyo Logístico	2020 levantamiento activos municipales (primera fase) y actualización anual
	Automatización de las Inspecciones	Crear un sistema informático de inspección, que automáticamente genere los informes correspondientes	Sistema informático de inspección implementado	Gerencia de Inspección General	2020
		Creación y gestión del expediente único digital	Expediente único digital en funcionamiento	Alcaldía, TI, Servicios de Apoyo Logístico (SAL)	2020
	Construir un taller de servicios mecánicos para los vehículos de la Municipalidad	Contratación para la construcción del taller Municipal	Taller habilitado	Servicios de Apoyo Logístico (SAL)	II Semestre Año 2020
	Contar con una herramienta digital para control de mantenimiento	Herramienta de control de revisiones de taller Municipal	Tiempo de parada de vehículo y el nombre		II Semestre Año 2020

Programación de Gestión Urbana

Área	Proyecto	Líneas de Acción Propuestas (Actividades)	Indicadores	Responsables	Tiempo
Gestión urbana	Fortalecer la infraestructura cantonal	Mejorar la infraestructura de uso municipal (Adquirir y mejorar las instalaciones del Country Day)	Instalaciones del Country Day adquiridas	Alcaldía	2019
			Diagnóstico de las instalaciones realizado	Construcción de Obra pública, TI y Servicios Institucionales	2020
			Reestructuración y traslado del edificio realizado	Construcción de Obra Pública, TI y Servicios Institucionales	2021
		Mejoras del plantel municipal	Adjudicación de las mejoras del plantel realizada	Construcción de Obra Pública	2019
			Construcción del plantel realizado	Construcción de Obra Pública	2020
		Construcción y mantenimiento de la Villa Deportiva	Construcción de la Villa Deportiva finalizada	Construcción de Obra Pública	2019
			Mantenimiento de la Villa Deportiva	Servicios Institucionales	2019
		Construir Centros de Desarrollo Municipales	Construir 2 Centros de Desarrollo Municipales	Construcción de Obra Pública y Servicios Institucionales	2020
		Embellecimiento de parques y corredores biológicos	Empresa para el mantenimiento y embellecimiento contratada y en funcionamiento	Servicios Municipales (SEM)	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
			Mejoras del Parque Central de Escazú realizadas	Mantenimiento de Obra Pública	2019

		Remodelación y habilitación del Club de la persona adulta mayor	Club en funcionamiento	Construcción de Obra Pública y Servicios Institucionales	2021
Gestión urbana	Promover el ecoturismo	Adquirir terrenos en los cerros de Escazú	Levantamiento topográfico realizado	Gestión Ambiental y Planificación territorial (PT)	2019
			Terrenos en los cerros de Escazú adquiridos	Alcaldía	2023
		Proyecto ecoturístico liderado por la municipalidad para promover turismo sostenible, la protección de los cerros, investigación y educación ambiental	Proyecto ecoturístico gestionado y en funcionamiento	Gestión Ambiental	2024
	Política de gestión ambiental	Realización de un plan de acción para la implementación de la Política de gestión ambiental	Plan de acción implementado	Gestión Ambiental	2019
		Implementación de los programas de voluntariado y reforestación	Programa de voluntariado, con sus protocolos, diseñado e implementado	Gestión Ambiental y Gestión Económica Social	2019
Obtención de la Bandera Azul, categoría cambio climático, para la Municipalidad		Bandera Azul asignada	Gestión Ambiental y Servicios Municipales	2022	
Gestión urbana		Regulación para la protección de los cerros de Escazú (seguimiento, acompañamiento), policía forestal	Normativa y protocolos diseñados y aprobados	Gestión Urbana, en conjunto del MINAE y con coordinación con propietarios	2024

		Promover la recarga acuífera del cantón	Estrategia de protección de zonas de protección en funcionamiento	Gestión Urbana, en conjunto del MINAE y con coordinación con propietarios	2024
	Crear un programa permanente de educación en gestión del riesgo y gestión ambiental	Estudios geológicos con énfasis en riesgo	Trámite de gestión de recursos realizado	Gestión Ambiental	2019
			Estudios realizados	Gestión Ambiental	2020
		Formación ciudadana en manejo de la gestión del riesgo	Profesional específico en gestión de riesgo contratado	Alcaldía, Gestión Urbana, Gestión RRHM	2019
			Estrategia de gestión de riesgo diseñada e implementada	Alcaldía y Gestión Urbana	2020
		Diagnóstico de necesidades para la promoción de una cultura ambiental	Diagnóstico de cultura ambiental realizado	Gestión Ambiental	2019
		Alianza con el Ministerio de Educación Pública, para promover una cultura ambiental y gestión del riesgo	Alianza MEP-Municipalidad	Gestión Ambiental	2019
		Programas de formación y promoción en cultura de reciclaje y compostaje	Plan de Acción ambiental diseñado	Gestión Ambiental	2020
		Acompañamiento municipal a las iniciativas ambientales			
Gestión urbana	Actualización del Plan Regulador	Integración del componente social y ambiental al Plan Regulador	Sistema Integrado de Información Social del Cantón, incluido como base para la actualización del Plan Regulador	Alcaldía, Gestión Urbana y Gestión Económica Social	2021
			Estudio de viabilidad ambiental realizado	Gestión Ambiental	2020

			Plan Regulador actualizado con base en las necesidades del cantón	Alcaldía, Concejo Municipal y Comisión del Plan Regulador	2021
	Fortalecer GIRS	Reformular el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Plan actualizado, aprobado e implementado	Gestión Ambiental y Servicios Municipales	2019-II
		Implementar el Plan de Gestión Ambiental Institucional	Plan de Gestión Ambiental Institucional fortalecido	Alcaldía, Gestión Ambiental, Proveduría, Servicios Institucionales, Gestión de Calidad	2019-II
		Realizar un estudio de factibilidad para considerar la creación de un Centro de Valoración de Residuos Sólidos	Estudio de factibilidad realizado	Gestión Ambiental y Servicios Municipales	2023
Gestión urbana	Programa de formación comunitaria para la salvaguarda del patrimonio arquitectónico e histórico de Escazú	Diseño de programa de formación comunitaria y su plan de acción	Programa de formación implementado	Gestión Urbana y Comité Consultivo del Patrimonio Histórico y Arquitectónico de Escazú	2022
	Intervención del sistema vial de todo el cantón	Diagnóstico vial que identifique la situación actual de la infraestructura, necesidades y posibilidades de mejora	Diagnóstico sobre la infraestructura vial realizado	Construcción de Obra Pública	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Blindaje de zonas y edificaciones viales en riesgo (Mantenimiento, construcciones nuevas, funcionamiento)	Proyecto adjudicado que garantiza el blindaje de las zonas en riesgo	Construcción de Obra Pública	2020

		Definición de mecanismos de coordinación con el AyA, MOPT, Gobierno Central, Compañía de Fuerza y luz e ICE	Convenios entre la Municipalidad e instituciones autónomas y de Gobierno central establecidos	Alcaldía	2019
--	--	---	---	----------	------

Programación de Gestión Hacendaria					
Área	Proyecto	Líneas de Acción Propuestas (Actividades)	Indicadores	Responsables	Tiempo
Gestión Hacendaria	Automatización y digitalización de trámites	Automatización de los registros en unidades primarias (registro oportuno)	Porcentaje de trámites y procedimientos automatizados por fase	Gerencia Hacendaria, TI, Asuntos Jurídicos, Concejo Municipal, Secretaría, Gestión de Calidad, Plataforma	2019-2020-2021
		Establecer un modelo de valoración masiva mediante aplicación geoestadística	Porcentaje de valoraciones geoestadísticas realizadas	Gerencia Hacendaria, TI	2020-2021
		Declaraciones y solicitudes en línea	Porcentaje de trámites y procedimientos automatizados por fase	Gerencia Hacendaria TI	2020-2021
		Automatización total de pagos, alineado al Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)	Porcentaje de trámites y procedimientos automatizados por fase	Gerencia Hacendaria, Proveduría	2019-2020
	Rendición de Cuentas: Información transparente y confiable	Emisión de Estados Financieros conforme a las NICSP	NICSP aplicadas	Gerencia Hacendaria -Gerencia -Contabilidad -Administradores de Presupuestos -Tributos -Oficina de Presupuesto	2022

		Contar con presupuestos proyectados a 5 años	Plan, Presupuestos Quinquenales proyectados y ejecutados	Gerencia Hacendaria -Contabilidad -Administradores de Presupuestos -Tributos -Oficina de Presupuesto	2020
Gestión Hacendaria		Actualizar el Plan de Acción para la implementación de NICSP, a través de la herramienta de autoevaluación	Plan de Acción actualizado	Toda la administración de la Municipalidad: Alcaldía, y las 5 Gerencias (titulares y subordinados)	2019-2022
		Formulación de políticas contables específicas	Políticas específicas formuladas	Gerencia Hacendaria -Gerencia -Contabilidad -Administradores de Presupuestos -Tributos -Oficina de Presupuesto	2022
		Actualización de todas las fincas de los propietarios de bienes e inmuebles (Base de Datos)	Base de datos actualizada	Inspecciones, Valoraciones, Catastro, Patentes y Servicios Municipales	2020-2021
	Fortalecimiento de Ingresos Tributarios	Aplicación de Normas Internacionales de Valuación	Normas Internacionales de Valuación aplicadas	Gerencia, Jefaturas, Coordinaciones, Asuntos jurídicos, Despacho, Concejo, Inspección General, Comunicación, Recursos Humanos, Catastro	2021
		Formulación, revisión y actualización de la normativa	Actividades ejecutadas/actividades propuestas	Gerencia, Jefaturas, Coordinaciones, Asuntos jurídicos, Despacho, Concejo, Inspección General, Comunicación, Recursos Humanos, Catastro	2019-2021
	Fortalecimiento del personal	Capacitaciones en: sistema automatizado, manejo de las NICSP, Normas Internacionales	Incremento en el número de personas	Gerencia RRHH	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022

		de Valuación y en materia tributaria del personal	con conocimiento en materia tributaria		- 2023 - 2024
--	--	---	--	--	---------------

Programación Gestión Económica y Social					
Área	Proyecto	Líneas de Acción Propuestas (Actividades)	Indicadores	Responsables	Tiempo
Gerencia Económica y Social	Inclusión social	Implementación de la oferta de servicios del Club de la persona adulta mayor	# de personas adultas mayores inscritas al año. # de personas adultas mayores que hacen uso de las instalaciones	Desarrollo Cultural	2020
		CECUDI La Avellana (nocturno) CECUDI El Carmen (diurno)	Red de cuidado nocturna en el CECUDI La Avellana Red de cuidado diurna en el CECUDI El Carmen	Desarrollo Social	2019 I / 2020 I
		Incluir contenido temático en pro de la Igualdad y equidad de género y otras temáticas sociales relevantes en los espacios públicos	Al menos 2 espacios públicos intervenidos al año	Desarrollo Social	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Crear el programa "Cultivarte" y el laboratorio de robótica	Cantidad de usuarios que utilizan los servicios al año	Desarrollo Cultural	2020
		Activación de los servicios de Biblioteca	Cantidad de usuarios que utilizan los servicios al año	Desarrollo Cultural	2022
		Ampliar programa de prevención Orugas y	Al menos 2 espacios nuevos por locaciones al año	Desarrollo Social	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024

		Masculinidades en las comunidades			
	Participación Ciudadana	Creación del centro de liderazgo juvenil	Al menos 3 programas desarrollados al año, a partir del inicio en funcionamiento del centro	Desarrollo Cultural	2020
		Programa de co-gestión comunitaria	# de procesos realizados en distintas comunidades al año	Gerencia Económica y Social (GES), Desarrollo Cultural Desarrollo Social	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
	Modernización de la Gestión Municipal	Desarrollar el Sistema Integrado de Información Social del Cantón	Sistema aplicado y en funcionamiento	GES	2020
		Convenios de cooperación interinstitucional con entidades clave como el IMAS, Ministerio de Cultura y Juventud, el INA, entre otras.	Convenios y plan de acción establecidos	GES	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
Gerencia Económica y Social	Generación de oportunidades productivas y de inserción laboral	Fortalecimiento de la Red de responsabilidad social empresarial	Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico de la R.R.S.E	GES	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Inserción laboral de personas con discapacidad	Al menos 4 personas con discapacidad contratadas por empresas del sector privado en el cantón	Desarrollo Social	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Fortalecimiento de la intermediación del empleo por medio de alianzas con sector privado, página Web, y pasantías	Al menos 10 personas escazuceñas en pasantías en empresas privadas en el cantón	Desarrollo Social	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024

		Fortalecimiento de la dinámica cooperativista a nivel local	Al menos 4 procesos de fortalecimiento a cooperativas del cantón	Desarrollo Social	2020
		Creación de la incubadora de emprendimientos e innovación	Al menos 10 emprendimientos que terminen el proceso con la incubadora	Desarrollo Social	2021
		Desarrollar la estrategia de turismo sostenible que contemple una marca para el posicionamiento, un diagnóstico con el inventario de atractivos y diseñar las rutas turísticas	Estrategia diseñada e implementada	Desarrollo Cultural, GES y Desarrollo Social	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
Gerencia Económica y Social	Fortalecimiento Servicios Educativos	Descentralización servicios educativos	Descentralizar al menos 2 cursos al año	Desarrollo Cultural	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Ampliar y adecuar la oferta del Centro Municipal de Formación para el Empleo (CMFE) a las necesidades del talento humano que tenga el mercado	Contar con un informe diagnóstico al año	Desarrollo Cultural	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024

Programación Gestión Estratégica					
Área	Proyecto	Líneas de Acción Propuestas (Actividades)	Indicadores	Responsables	Tiempo
Gestión Estratégica	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Información y la Comunicación	Generar contenido y potenciar las herramientas del sitio web para incrementar la interacción, así como las respuestas óptimas en tiempo e información para el usuario	Actualizar mensualmente el contenido. Atender todas las consultas en tiempo real. Implementación de cada medio en tiempo no mayor a 12 meses cada uno.	TI y Relaciones Públicas	2019
		Investigación y selección de sistema óptimo para la gestión de información de colaboradores y administrados	Implementación inicial del expediente digital	Informática	2022
		Punto tecnológico de atención municipal	Cronograma de actividades diseñado e implementado	TI y Relaciones Públicas	2019
		Uso de tecnología y sistemas digitales para usuarios internos	Firma digital en el 100% de colaboradores que indispensablemente requieren equipos de cómputo para su trabajo	Informática	2020
		Utilización de la data con fines de información y campaña de comunicación	Análisis trimestral de datos	TI y Relaciones Públicas	2019
		Sistema dual de matrícula en línea y presencial	Servicio implementado	GES - TI	2019 - 2020
		Modernización de la Gestión Municipal	Simplificación de trámites e implementación de servicios transaccionales en línea	Trámites optimizados	Gerencias
	Guía de servicios			Gestión de la Calidad	
	Servicios en línea implementados/ servicios definidos		Informática - gerencias	2022	
		Actualización y seguimiento de indicadores de	Auditorías realizadas	Gestión de la Calidad	II Semestre 2019

Gestión Estratégica	desempeño por área de gestión visible	Indicadores Identificados y evaluados	Despacho Alcalde		
		Capacitaciones Implementadas	Gestión de la Calidad		
		Establecimiento del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional - CCCI y adopción de convenios marco con instituciones como MEP, MOPT, AyA.	Cantidad de Convenios Establecidos	Despacho Alcalde	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
				Asuntos Jurídicos	
		Centralizar sistema de recomendaciones y denuncias, y gestionar su respuesta	Sistema de centralización de denuncia activo	Control de Calidad	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
		Diagnóstico de experiencias exitosas de uso de tecnologías para acercar al ciudadano	Diagnóstico Realizado	TI	2019-2021
	Comunicación				
	Fomentar el bilingüismo y el aprendizaje de LESCO de las personas funcionarias de la municipalidad	Cantidad de personas capacitadas en el idioma inglés Fortalecimiento de personas capacitadas en LESCO	Gestión RHM	2019-2021	
	Fortalecimiento de la Participación Ciudadana	Programa de formación en participación ciudadana	Capacitaciones realizadas	Desarrollo Social	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
			Planificación		
Semillero de jóvenes locales		Número de grupos conformados	Desarrollo Social Despacho Alcalde Comité Persona Joven	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024	
Gestión Estratégica			Alcaldía	2020	

	Generación de oportunidades productivas	Creación de una estrategia de apoyo al sector agrícola	Estrategia Creada/Estrategia Implementada	Gestión Económica Social		
		Implementación de un programa de emprendimientos cooperativos	6 cooperativas creadas	Alcaldía	2024	
	Gestión Integral del Riesgo	Implementación del "sistema de alerta temprano" SIATA - Escazú	Sistema de alerta temprana implementado		Gestión de Riesgo	2020
			Contar con la política cantonal de Gestión de Riesgo		Alcaldía	2019
		Cumplimiento de los compromisos institucionales establecidos por el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo	Cumplimiento de los 28 compromisos adquiridos		Alcaldía (Gestión de Riesgo)	2021
					GES	
					GU GH	
	Elaboración y oficialización del Plan de Atención de Emergencias	Contar con protocolos de emergencia		Gestión de Riesgo (Alcaldía)	2020	
	Policía Municipal	Fortalecimiento del Personal	Contratar 30 policías municipales para cumplir la meta de 100 oficiales en total para el cantón	15 personas contratadas en la primera fase y 15 personas en la segunda fase	Jefatura Policía Municipal (Policía Municipal) RRHH Alcaldía	2020 Primera Fase 2024 Segunda fase
		Innovación y Desarrollo Policial	Fortalecimiento del proyecto de videovigilancia a través de nuevas tecnologías	Aumento de tecnología, implementada y actualizada	Jefatura PME Alcaldía	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024
Establecer planes de acción interinstitucionales			Establecer al menos 1 operativo mensual interinstitucional			
Desarrollar una base de datos con perfiles e información de inteligencia policial			Base de datos implementada y actualizada constantemente	Jefatura PME Alcaldía	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022	

					- 2023 - 2024
Proyección Comunal	Desarrollo de estrategia de capacitación a las comunidades y a los comercios	Estrategia desarrollada / Número de Comunidades y Comercios capacitados	PME Prevención	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024	
	Fortalecimiento de la comunidad a través de la identificación y capacitación de líderes	Número de líderes identificados y empoderados en la comunidad	PME Prevención	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024	
	Desarrollo e implementación de acciones para el involucramiento a los diferentes niveles etáreos del cantón	Planes de involucramiento de la niñez y adolescencia implementados	PME Prevención	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024	
	Capacitación a Centros Educativos	Número de alumnos capacitados	PME Prevención	2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2022 - 2023 - 2024	

8. CRÉDITOS

Meylin González Espinoza

Dennia Zeledón Valverde

Coordinadoras - enlace del Proyecto, Municipalidad de Escazú

Orlando Hernández Cruz

Coordinador Programa Desarrollo Municipal, CICAP-UCR

Cristiam Barquero Gamboa

Gestor de Proyectos Programa Desarrollo Municipal, CICAP-UCR

Mónica Pearson Villalobos

Asistente Programa Desarrollo Municipal, CICAP-UCR

Georgianela Carpio Rodríguez

Ana Julieta Ruiz Giraldo

Consultoras Responsables, CICAP-UCR

Christian Calderón

Miok Cardozo Vázquez

Christopher Jiménez Ríos

Asistentes Técnicos, CICAP-UCR

Emmanuel Navarro Solano

Diseñador Gráfico, CICAP-UCR

La elaboración del Plan de Estratégico inició en junio de 2018 y fue aprobado en el Concejo Municipal en agosto 2018.

9. REFERENCIAS

MIDEPLAN, PNUD, UNED. (2016). Manual para la planificación del desarrollo humano local.

Documentos de la Municipalidad de Escazú consultados:

- Programa de Gobierno 2016 – 2020 “Infraestructura con Desarrollo Humano” (Partido Yunta Progresista Escazuceña)
- Plan Estratégico de la Municipalidad de Escazú 2013-2017
- Manual del Sistema de Gestión de Calidad
- Política de Recursos Humanos 2017
- Política Municipal de Discapacidad 2014 – 2024
- Política para la Igualdad y la Equidad de Género 2017 – 2027