



PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL.

2023-2027.

Realizado con la participación de:

Equipo de Gestión Local del Plan

Noviembre de 2022

1 Tabla de contenido

Siglas	5
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Presentación.	9
1.2. Equipo de Gestión Local que Participó en la Formulación del Plan.	12
1.3. Naturaleza y Metodología del Plan Estratégico Municipal.	13
1.4. Principal Normativa que Orienta la Formulación del Plan.	14
1.5. Planes Municipales Existentes y su Vigencia.....	16
CAPÍTULO II:	18
SITUACIÓN ACTUAL MUNICIPAL	18
2.1. Presentación.	18
2.2. Las Áreas o Ejes del Plan Estratégico Municipal.	19
2.3. Demografía y Situación Actual.	19
2.3.1. Datos Demográficos del Cantón de Grecia.	20
2.3.2. La Estructura Organizativa Municipal.	21
2.3.2.1. Restructuraciones Fallidas.	22
2.3.2.2. El Organigrama Actual.	22
2.3.2.3. Asignación de Competencias por Áreas o Procesos.	27
2.3.2.4. La Asignación de Funciones a los Puestos.....	27
2.3.2.5. El Tramo de Control, la Autoridad y Coordinación.	27
2.3.2.6. Los Procedimientos.....	28
2.3.2.7. Las Capacidades del Personal y sus Cargas de Trabajo.	28
2.3.2.8. Cultura, Liderazgo y Trabajo en Equipo.....	29

2.3.3.	El Sistema de Control Interno.	29
2.3.4.	Los Recursos Financieros- Situación de los Ingresos y el Pendiente de Cobro.	30
2.3.4.1.	La Estructura del Gasto y de la Inversión.	38
2.3.5.	Recursos Tecnológicos y Transformación Digital.	40
2.3.6.	Los Servicios Municipales Brindados.....	42
2.3.8.	Algunos Pendientes en el Palacio Municipal.	55
2.3.9.	La Atracción de Inversiones para Generar Empleos.	55
2.3.10.	Seguridad Ciudadana.	68
2.3.11.	El Desempleo en Costa Rica.	70
2.3.12.	La Coordinación Interinstitucional.	71
2.3.13.	Resumen del Diagnóstico Municipal.	72
CAPÍTULO III		82
ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE MEDIANO PLAZO		82
3.1	Presentación.	82
3.2	La Visión Municipal.....	82
3.3	Misión.	83
3.4	Principios y Valores.	83
3.5	Políticas Institucionales.	85
3.6	Factores Indispensables de Éxito (FIE).	88
3.7	Los Ejes del Plan.	89
3.8	La Estrategia: Objetivos Estratégicos, Específicos y Metas.	89
3.7.1.	Eje 1- La Estrategia de Desarrollo Institucional.	90
3.7.2.	Eje 2- La Estrategia de Fomento Económico.	109
3.7.3.	Eje 3- La Estrategia de Desarrollo SocioCultural.	114
3.7.4.	Eje 4 - La Estrategia de Servicios Municipales.....	120
3.7.5.	Eje 5- La Estrategia de Ambiente y Ordenamiento Territorial.	123

3.7.6.	Eje 6- La Estrategia de Infraestructura.....	128
3.7.7.	Eje 7- La Agenda de Coordinación Institucional.	130
3.9	Matriz de Evaluación de Resultados e Impactos.	142
	Bibliografía.....	150

Tabla de Cuadros.

Cuadro 1-Tipos de Planes Anteriores.....	16
Cuadro 2-Población y su Composición.....	20
Cuadro 3-Ingresos Corrientes Reales.....	31
Cuadro 4 -Detalle de la Recaudación de Ingresos Totales Reales, Años 2019 a 2021	32
Cuadro 5-Evolución del Pendiente de Cobro (En Millones de Colones)	38
Cuadro 6-Gasto Real en los Años Anotados	38
Cuadro 7-Número de Plazas Fijas, por Servicios Especiales y Total	39
Cuadro 8-Parquecitos Construidos en el Cantón de Grecia.....	47
Cuadro 9-Egresos Realizados en la Gestión Social y Cultural (En Millones de Colones)	51
Cuadro 10-Delitos por Tipo en el Cantón de Grecia	68
Cuadro 11-Casos de Violencia Doméstica y Delitos en el Cantón de Grecia	69

Índice de Figuras.

Figura 1-Organigrama Actual de Municipalidad de Grecia	23
Figura 2- Tendencia de los Ingresos Corrientes Reales en Cinco Años (millones de colones).	31
Figura 3- Tendencia de los Impuestos de Bienes Inmuebles y Patentes.....	33
Figura 4-Peso de los Principales Ingresos, año 2021 (millones de colones)	34
Figura 5-Morosidad al Final del Año 2021 (En Millones de Colones)	37
Figura 6-Plazas Fijas, por Servicios Especiales y Totales, en años Anotados.....	40
Figura 7-Desempleo en Costa Rica	70

Siglas

AyA. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

APC. Administrador de Permisos de Construcción (Sistema) del CFIA.

APO07: Proceso de COBIT 19 para gestionar los recursos humanos.

ATAICA. Asociación Taller Integral y Capacitación para personas con discapacidad.

BPMN. Modelo y Notación de Procesos de Negocio.

CECUDI. Centro de Cuido y Desarrollo Infantil.

CICAP Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

CINDE. Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

CCCI. Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.

CFIA. Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.

COBIT 19. Marco de trabajo de gobierno, que significa Objetivos de Control para la Información y Tecnología Relacionada, en su versión 2019.

CONAPAM. Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.

BID. Banco Interamericano de Desarrollo.

CCSS. Caja Costarricense del Seguro Social.

DCU. Área de Desarrollo y Control Urbano, que existía antes de la restructuración de 2015 y que pasó a llamarse IDC: Ingeniería para el Desarrollo Cantonal.

DINADECO. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

EBAIS. Equipo Básico de Atención Integral de la Salud.

FRAP. Proceso de análisis de riesgos facilitado.

FIDEIMAS. Fideicomiso del IMAS.

FIREWALL. Muro de Fuego usado en informática para contener intrusiones a la información.

FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FOMUJER. Fondo no reembolsable para mujeres, a cargo del INAMU.

GIS. Sistema de Información Geográfica.

HR-GPS. Encuesta en línea que permite registrar el perfil del talento humano en uno o más lugares.

ICE. Instituto Costarricense de Electricidad.

ICODER. Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.

IAFA. Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.

IDC. Ingeniería para el Desarrollo Cantonal.

IMAS. Instituto Mixto de Ayuda Social.

INA. Instituto Nacional de Aprendizaje.

INAMU. Instituto Nacional de las Mujeres.

INDER. Instituto de Desarrollo Agrario.

INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

IA. Inteligencia Artificial.

IOT. Internet de las Cosas.

ISO. Organización Internacional de Normalización.

ITIL. Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información. (Information Technology Infrastructure Library).

LESCO. Lenguaje de Señas Costarricense.

MAG. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MEIC. Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

MEP. Ministerio de Educación Pública.

MICITT. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.

MIDEPLAN. Ministerio de Planificación Nacional.

MINAE. Ministerio de Ambiente y Energía.

MOPT. Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

MIVAH. Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos.

NICSP. Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.

OPS. Oficina Panamericana de la Salud.

PANI. Patronato Nacional de la Infancia.

PAO. Plan Anual Operativo.

PDHC. Plan de Desarrollo Humano Cantonal, 2022-2032, del cantón de Grecia.

PEM. Plan Estratégico Municipal de Grecia.

PETIC. Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

PBOK. Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

PMI. Instituto de Administración de Proyectos.

PROCOMER. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

PROMUJER. Organización para lograr la igualdad de género.

PQV. Plan Quinquenal Vial 2023-2027 de la Municipalidad de Grecia.

RECAFIS. Red Costarricense de Actividad Física y Salud.

SICOP. Sistema de Compras Públicas.

SIEM. Administrador de Eventos y Seguridad de la Información.

SIM. Sistema Integrado Municipal.

SINEM. Sistema Nacional de Educación Musical.

SENASA. Secretaría Nacional de Salud Animal.

SEVRI. Sistema Específico de Valoración de Riesgos.

SUTEL. Superintendencia de Telecomunicaciones.

TEC. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

TI. Tecnologías de la Información.

UCC. Urbanismo y Control Constructivo.

UCR. Universidad de Costa Rica.

UNED. Universidad Estatal a Distancia.

UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para el Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNICEF. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

UNGL. Unión de Gobiernos Locales.

UTGV. Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Grecia.

UTN. Universidad Técnica Nacional.

VUI. Ventanilla Única de Inversión.

WHATSAPP. Software de mensajería instantánea.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.

1.1. Presentación.

Con este documento se hace entrega a las autoridades locales, el **PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027 DE GRECIA**. Este proceso de planificación estratégica institucional de mediano plazo, ha sido desarrollado con la finalidad de fortalecer las capacidades internas municipales, para concretizar, priorizar y buscar ejecutar los objetivos y acciones planteadas en el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2022-2032.

Los contenidos de este Plan Estratégico fueron formulados con la participación de un conjunto de personas funcionarias municipales, con experiencia en sus áreas de trabajo, para establecer el rumbo institucional en el mediano plazo. Mediante sesiones de trabajo se elaboró y validó el

análisis situacional y la estrategia de desarrollo estratégico propuesta.

Este Plan Estratégico Municipal (PEM) de mediano plazo, traza el rumbo requerido para alcanzar parte de la visión del Plan de largo plazo contenida en el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2022-2032 (PDHC). Con el fortalecimiento estratégico institucional se quiere hacer posible el cumplimiento de dicha visión del cantón deseado en el largo plazo.

El PEM ha sido formulado como instrumento de planificación de mediano plazo (5 años), alineado con el PDHC (10 años). De esa forma, se instrumentaliza mediante este Plan Estratégico y otro más que se formulará a su vencimiento, para otros cuatro años, hasta completar las aspiraciones contenidas en los diez años del PDHC. Este PEM permite a la Municipalidad de Grecia, establecer las políticas y prioridades para el desarrollo institucional y cantonal para el próximo quinquenio. Una vez discutido y aprobado el Plan Estratégico Municipal, constituirá el insumo básico para concretizar aún más la ejecución de los objetivos propuestos, lo cual se realizará mediante la formulación de los Planes Anuales Operativos, a los cuales se asignarán recursos por medio del presupuesto.

El PDHC 2022-2032 es una propuesta ciudadana que contó con la participación activa de los habitantes del cantón de Grecia, es integral, de largo plazo y animada por los principios del Desarrollo Humano. En el PDHC se establece la ruta que los habitantes trazaron para el cantón en la próxima década, es decir, se plantean y organizan las aspiraciones y aspiraciones y estrategias planteadas para lograr el cantón deseado. El PEM concretiza al PDHC.

Los planes antes mencionados, son instrumentos de planificación que están a tono con los esfuerzos de descentralización que se vienen realizando en el país, en busca de fortalecer la autonomía concedida constitucionalmente a las municipalidades.

El Plan Estratégico Municipal (PEM) es un paso concreto en la dirección la estrategia nacional de descentralización, ya que viene a fortalecer la capacidad política, democrática y de gestión del gobierno local y contribuye a su eficacia y eficiencia.

A tono con lo establecido en el PDHC, en el PEM se articulan o coordinan las acciones entre la Municipalidad de Grecia y el conjunto de instituciones públicas y organizaciones privadas del cantón, para alcanzar la ruta concertada con la participación ciudadana y que se plasma en una visión del cantón deseado. Las instituciones asentadas en el cantón, contribuyen o coadyuvan a lograr el desarrollo que la Municipalidad de Grecia pretende alcanzar con los planes. La estrategia

de coordinación es clave entonces, para que los habitantes accedan a mejores oportunidades de educación, salud, deportes y recreación y otro conjunto de servicios brindados por instituciones y empresas públicas estatales. El órgano apropiado para llevar a cabo la coordinación interinstitucional es el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI), del cual el Alcalde Municipal es el presidente. Sin embargo, también podrá la Municipalidad de Grecia hacer uso de otros medios para llevar a cabo dicha coordinación, como las reuniones de trabajo, proyectos conjuntos, oficios y darles a conocer a las instituciones este Plan Estratégico.

El Plan Estratégico Municipal comprende tres grandes capítulos, a saber:

I.- Introducción. En este apartado se incluye una breve introducción de lo que va a ser el Plan Estratégico Municipal para los próximos 5 años, su naturaleza y metodología, además se indican algunos de los planes vigentes en la Municipalidad.

II.-La Situación Actual. En este capítulo se incluye un análisis de los principales indicadores de la línea base o situación actual de la Municipalidad y del cantón de Grecia. Como es usual en materia de planificación, la situación actual generalmente conforma un diagnóstico, que permite fundamentar una situación propuesta, que viene a constituir la Estrategia futura de Desarrollo Estratégico.

El capítulo II contiene la presentación y análisis de las principales capacidades municipales, en cuanto a sus recursos financieros, organización y recursos humanos, tecnológicos e infraestructura interna. Un recurso importante que se debe utilizar, es la coordinación de esfuerzos con las instituciones públicas que están ubicadas en el cantón, para realizar la sinergia necesaria que implica el desarrollo integral del cantón.

Los recursos financieros son fundamentales, para financiar el desarrollo estratégico interno y las propuestas de desarrollo que hizo la comunidad en el PDHC. El análisis de la estructura organizacional y de los recursos humanos también son claves, porque serán las personas las que utilizarán los recursos financieros, materiales y tecnológicos, para llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados. La cantidad, calidad o capacitación del personal en su apropiada dotación, se combinarán con el esfuerzo o energía y tecnología que las personas utilizarán, para la ejecución de los procesos y procedimientos, que al final conducirán a que se brinden los servicios municipales a la comunidad, en forma de valor público. Es decir, la razón de ser o misión de la Municipalidad, es entregar bienes o servicios a los habitantes del cantón, en la dosis y calidad suficiente para que los pobladores sientan que lo recibido compensa lo

pagado a través de los tributos municipales. El valor público municipal es, la valoración que los habitantes del cantón hacen del intercambio entre el costo integral del servicio cobrado y la apreciación que esos habitantes hacen del servicio recibido (incluyendo factores como la agilidad y la calidad de la atención).

Es por todo lo anterior, que hoy día las instituciones están tratando de utilizar la transformación digital, para combinar los diversos factores productivos y entregar valor público a la población usuaria. A través desarrollo de capacidades del personal y aprovechando el avance tecnológico, se lleva a cabo la mejora de procesos y procedimientos, que faciliten simplificar y agilizar los trámites y servicios entregados a los usuarios.

III. Estrategia de Desarrollo Estratégico. Este capítulo comprende la estrategia de desarrollo estratégico propuesta, la cual se conforma de la misión, la visión, principios y valores, las políticas, todo lo cual orienta el planteamiento de los objetivos estratégicos, objetivos específicos, metas, acciones, indicadores, e impactos que se busca alcanzar. La estrategia de desarrollo estratégico de mediano plazo del PEM, se fundamenta en el fortalecimiento de las capacidades internas, que serán necesarias para cumplir con la estrategia de desarrollo de largo plazo del PDHC. Por medio de dos planes estratégicos quinquenales, se buscará satisfacer las solicitudes de iniciativas o proyectos que los habitantes hicieron en el PDHC 2022-2032 y las que son necesarias a lo interno para generar estos cambios y los externos.

1.2. Equipo de Gestión Local que Participó en la Formulación del Plan.

La Alcaldía Municipal escogió a las siguientes personas para que hicieran sus aportes al Plan Estratégico Municipal:

Nora Suárez Cruz.

Carlos Dinarte Zúñiga.

Zeidy Valverde Esquivel.

Cristina Céspedes Castro.

Shirley Salazar Porras.

Valeria Rojas Castro.

Alina Álvarez Arroyo.

Marisol Álvarez Segura.

A todas esas personas se les agradecen sus aportes.

1.3. Naturaleza y Metodología del Plan Estratégico Municipal.

El presente Plan Estratégico Municipal (PEM) está orientado conceptualmente, por la noción de desarrollo. El plan busca satisfacer las necesidades de la población en diferentes ámbitos, reflejadas en más y mejores oportunidades y capacidades para las personas, todo lo cual fue recogido por medio de la participación ciudadana que se plasmó en el PDHC.

En este sentido también es importante mencionar, el aporte realizado por parte de los Gestores de la Municipalidad, al estructurar o dar forma al diagnóstico y al entramado de objetivos y metas a ejecutar en el quinquenio. Con la finalidad de elaborar el trabajo, fue necesario realizar un diagnóstico conjuntamente con los Gestores, en el cual se utilizó la metodología conocida como FODA, es decir, el planteamiento de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Según dicha metodología, las Fortalezas (F) y las Debilidades (D), se plantean a lo interno de la organización, mientras que las Oportunidades (O) y las Amenazas (A) se determinan o identifican a lo externo. De manera que se realizó un análisis detallado del interno de la Municipalidad y de su ambiente externo. En el primer caso se consideran los recursos humanos, financieros, de organización y tecnología. A lo externo se analizan factores legales, políticos, ambientales, tecnológicos y cualquier otro. El diagnóstico y la situación actual se complementaron con algunos indicadores y estadísticas.

El diagnóstico realizado, permite el planteamiento de objetivos y metas, de manera que se puedan aprovechar las fortalezas y oportunidades y tratar de disminuir u oponerse a las debilidades y amenazas.

La estructura del Capítulo III contiene la Estrategia de Desarrollo Estratégico, iniciando con las

grandes orientaciones o Marco Estratégico, conformado por la Misión, Visión, Políticas y Valores. Con la finalidad de encuadrar los objetivos y metas a definir, se plantean Áreas o Ejes Estratégicos, como se indica adelante.

En cada uno de los seis primeros Ejes mencionados, se establecen objetivos estratégicos, objetivos específicos, metas y acciones. El Eje siete de Coordinación Institucional, enlista por institución o grupo de instituciones, los principales objetivos o acciones, con las que tales entes podrían contribuir al desarrollo del cantón.

Finalmente, con el deseo de poder contar con instrumentos para el control y la evaluación del PEM, se incluyó una Matriz de Evaluación, que contiene los principales indicadores y los impactos esperados de la estrategia planteada.

1.4. Principal Normativa que Orienta la Formulación del Plan.

Es diversa la normativa que de una u otra manera se debe tomar en cuenta, para la elaboración de un Plan Estratégico. Sin embargo, brevemente se hace un resumen de las regulaciones más relevantes.

Una normativa importante que vino a regular la materia de la planificación en el régimen municipal son los Lineamientos sobre Planificación emitidos por la Contraloría (Contraloría General de la República, 2009). En dichos lineamientos se establecen orientaciones importantes para los planes de desarrollo, estratégicos y planes anuales operativos, atinentes entre otros, a las diversas fases que los componen: Formulación, Discusión y Aprobación, Ejecución, Control y Evaluación.

De forma complementaria, con la reforma sufrida por el artículo 11 de la Constitución Política, mediante Ley N° 8003, se establece al final, que la Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. Es

sabido que los planes constituyen el insumo inicial que permite la formulación de los resultados a alcanzar, mediante el planteamiento de objetivos y metas, lo cual facilita orientar la rendición de cuentas.

En el artículo 169 de la Constitución Política se establece, que la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, lo cual se reitera en el artículo 1 del Código Municipal; el cual señala que el Municipio está constituido por el conjunto de vecinos residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del gobierno municipal. El artículo 170 constitucional establece la autonomía municipal.

El Código Municipal también establece para las Municipalidades, algunas regulaciones importantes en su artículo 4, como las siguientes:

...

c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.

h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.

i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

j) Crear los albergues necesarios para la atención de personas en situación de abandono y situación de calle.

Debido al deseo que tiene la Municipalidad de Grecia y las demás municipalidades de la región de Occidente, de convertirse en un polo de desarrollo, es de suma importancia la reforma que hizo la Ley N° 9531, a la Ley de Régimen de Zonas Francas N° 7210, para promover la inversión y la generación de empleo de calidad, en la Región Occidental de Alajuela.

Una normativa importante también, es la Ley de Control Interno, que establece el mandato para las instituciones públicas, de velar por la protección del patrimonio, el resguardo de la información, el logro de la eficacia y la eficiencia, así como el cumplimiento del marco normativo.

El Plan Regulador de la Municipalidad de Grecia, así como la Ley de Construcciones y la Ley del Ambiente, la Ley para la Gestión Integral de Residuos, entre otras, imponen regulaciones relacionadas con el tema ambiental y el ordenamiento territorial.

1.5. Planes Municipales Existentes y su Vigencia.

Previa a esta experiencia de formulación del Plan Estratégico Municipal, han existido otros procesos e instrumentos de planificación. Por tal motivo, deben ser conocidos y asumidos como insumos de trabajo para el presente PEM.

A continuación, se incorpora una breve síntesis de estos planes.

Municipalidad de Grecia
Cuadro 1-Tipos de Planes Anteriores

Periodo de Vigencia	Nombre del Plan	Breve Reseña
2022-2032	Plan de Desarrollo Humano Cantonal (PDHC)	Es un instrumento de planificación participativa, inclusiva e integral de largo plazo, el cual es animado por los principios de desarrollo humano del cantón. Dicho plan se encuentra vigente, fue actualizado el año anterior, con ayuda del equipo de gestión local y la participación ciudadana del cantón de Grecia. Fue aprobado por el Concejo Municipal en el Acuerdo SEC-3245-2022, del 28 de enero del 2022.

2017-2021	Plan Estratégico Municipal (PEM)	Es un instrumento de planificación de mediano plazo, que buscaba adecuar la estructura organizacional y los recursos necesarios para cumplir con la estrategia del PDHC y con el cambio interno institucional. Este plan fue realizado por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), de la Universidad de Costa Rica y el equipo técnico de la Municipalidad de Grecia. Con el presente documento se está trabajando en la formulación de un nuevo PEM.
2003-2015	Plan Regulador del Cantón de Grecia	El Plan Regulador es un instrumento de planificación y gestión urbana, el cual define acciones estratégicas con relación al ordenamiento territorial, distribución de la población, usos de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, construcción y renovación urbana. Este plan se realizó con la colaboración del Fondo de Pre inversión de MIDEPLAN y fue elaborado en el año 2003, bajo contrato de la Municipalidad de Grecia con Ecoplan Corporación.
2020-2024	Plan de Gobierno	Propuesta de trabajo del señor Alcalde Francisco Murillo Quesada (Murillo Q., 2020). En este Plan de Gobierno se presentan los proyectos que el señor Alcalde quiere realizar en su período de Gobierno.
2018-2022	Plan Quinquenal Vial	Este plan contiene las intervenciones priorizadas en materia de planificación, conservación, y mantenimiento de la red vial, así como también algunas características del cantón vinculadas a la red vial, inventario de rutas y puentes. El Plan fue desarrollado por la UTGV Municipal de Grecia (Unidad Técnica de Gestión Vial, 2018), en el marco del Primer Programa de la Red Vial Cantonal – MOPT - PRÉSTAMO BID No. 2098/OC-CR, apoyado por la Cooperación Alemana-GIZ y bajo los Servicios de

		Consultoría para la “Formulación y propuesta de gestión de los Planes de Conservación, Desarrollo y Seguridad Vial Cantonal (PCDSVC), Contratación 2015BI-000029-32700.
2022	Plan Operativo Anual	Es un instrumento de planificación de corto plazo, que permite concretar los objetivos establecidos en los planes de mediano y largo plazo, a los cuales se les asigna recursos presupuestarios necesarios para su cumplimiento. Fue aprobado en la Sesión Extraordinaria N°111 en el Acta N° 111 del 14 de setiembre del 2021.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL MUNICIPAL

2.1. **Presentación.**

Como el PEM pretende fortalecer las capacidades internas de la Municipalidad de Grecia, necesarias para cumplir la visión planteada por el PDHC y los cambios internos a generar, es lógico esperar, que se deba conocer primero cuál es la situación actual de esas capacidades, de previo a plantear las acciones de cambio o de transformación.

Esto se logró a través de la aplicación de un conjunto de instrumentos de análisis de situación o del estado de los recursos financieros, humanos, estructura y organización, tecnología, etc. Aunque se presentan y analizan cuadros o gráficos, también se incluye un diagnóstico estructurado elaborado utilizando la metodología FODA.

Todo lo anterior permitió elaborar indicadores de línea base o de punto de partida, para la formulación de los fines o propósitos (objetivos) del PEM.

La aplicación de dichos instrumentos y el análisis respectivo, permitieron obtener información valiosa, que constituye la base del diagnóstico y conocimiento de la situación actual.

2.2. Las Áreas o Ejes del Plan Estratégico Municipal.

Con el fin de facilitar el planteamiento de objetivos y metas, en la mayoría de planes se establecen grandes áreas, llamadas también Ejes. En el presente documento de PEM se definieron los siguientes Ejes Estratégicos:

- Desarrollo Institucional.
- Desarrollo Socio Cultural.
- Fomento Económico.
- Servicios Municipales.
- Ambiente y Ordenamiento Territorial.
- Infraestructura.
- Coordinación institucional.

2.3. Demografía y Situación Actual.

En este apartado se explica la situación actual de la Municipalidad y la prospectiva de su desarrollo

particular, para el cual se utilizó información interna y externa al Gobierno Local. Se inicia con datos demográficos del cantón.

A partir de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se encontraron resultados que orientan para realizar los cambios, analizar la estructura organizacional y de coordinación, que permitan cumplir la estrategia propuesta.

Se analizaron los problemas prioritarios identificados y en conjunto con el equipo de trabajo de la Municipalidad, la información referente a lecciones aprendidas, sobre el quehacer de sus competencias diarias, desde la perspectiva de cada uno de los departamentos.

La identificación de acciones de cambio busca obtener el compromiso por parte de los Gestores, para realizar la ejecución de fortalecimiento institucional.

2.3.1. Datos Demográficos del Cantón de Grecia.

A continuación se muestra un cuadro con la información demográfica del Cantón de Grecia, al año 2022, que contiene una serie de indicadores sobre población y su composición.

Municipalidad de Grecia
Cuadro 2-Población y su Composición

Distrito	Población Proyectada al año 2022	Densidad h/km2	Zona (%)		Población			
					Sexo (%)		Personas con discapacidad (%)	Personas adultas mayores
			Urbana	Rural	Mujeres	Hombres		

								(%)
Grecia	16.146	2,150	88.13	11.87	52.36	47.64	11.5	10.8
San Isidro	7.293	428	56.14	43.86	50.61	49.39	9	7.2
San José	10.231	827	60.86	39.14	50.64	49.36	11.6	6.4
San Roque	13.66	505	77.99	22.01	50.31	49.69	9.9	7.5
Tacares	10.05	404	45.54	54.46	49.67	50.33	10.7	7.2
Puente de Piedra	13.274	575	73.38	26.62	50.23	49.77	8.6	6.1
Bolívar	9.018	293	47.63	52.37	50.36	49.64	10.3	6.5
Población total	79.672	201,33	68.18	31.82	50.76	49.24	10.1	7.3

Fuente: INEC.2022.

Según estimaciones del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022), la población total del cantón de Grecia al año 2022 es de 79.672 habitantes, con un 68.18% de población urbana y un 31.82% de población rural. Tacares, Bolívar y San Isidro tienen las mayores poblaciones rurales.

Otros datos importantes son, el porcentaje de la población con discapacidad que tiene el cantón con 10.1% y una población de personas adultos mayores de un 7.3%.

2.3.2.La Estructura Organizativa Municipal.

La estructura de una organización es la forma cómo se divide el trabajo y se asigna a los respectivos departamentos y puestos, de acuerdo con la especialización de funciones. A partir de dicha distribución, se establecen los niveles de jerarquía y autoridad, las competencias y los controles a utilizar, para cumplir los fines o resultados de cada unidad y de la organización como un todo. La forma de organización elegida determina, facilita u obstaculiza, la comunicación y coordinación entre los departamentos y puestos, así como el cumplimiento de la estrategia de objetivos y metas.

Un adecuado diseño de la estructura organizacional, debería obedecer a la estrategia elegida por la

organización, para servir de la mejor forma a sus clientes o usuarios, así como a los cambios del ambiente externo.

2.3.2.1. Restructuraciones Fallidas.

En el mes de diciembre 2015 se aprobó en la Municipalidad de Grecia una restructuración que contó con la asesoría del Servicio Civil y que entró en vigencia en marzo de 2016. Dos productos entregados fueron, el Manual de Organización (Dirección General de Servicio Civil, 2015) y el Manual Descriptivo de Clases y Puestos (Dirección General de Servicio Civil, 2015). Desde un inicio surgieron conflictos con la forma como se asignaron competencias a algunos departamentos, la falta de asignación en otros casos y la descripción imprecisa de funciones que se hizo en los perfiles, para algunos puestos.

El 15 de diciembre de 2016 se contrató al CICAP de la Universidad de Costa Rica, para que efectuara otra restructuración y aunque se recibieron algunos productos, tampoco se pudo implementar el estudio (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, 2021).

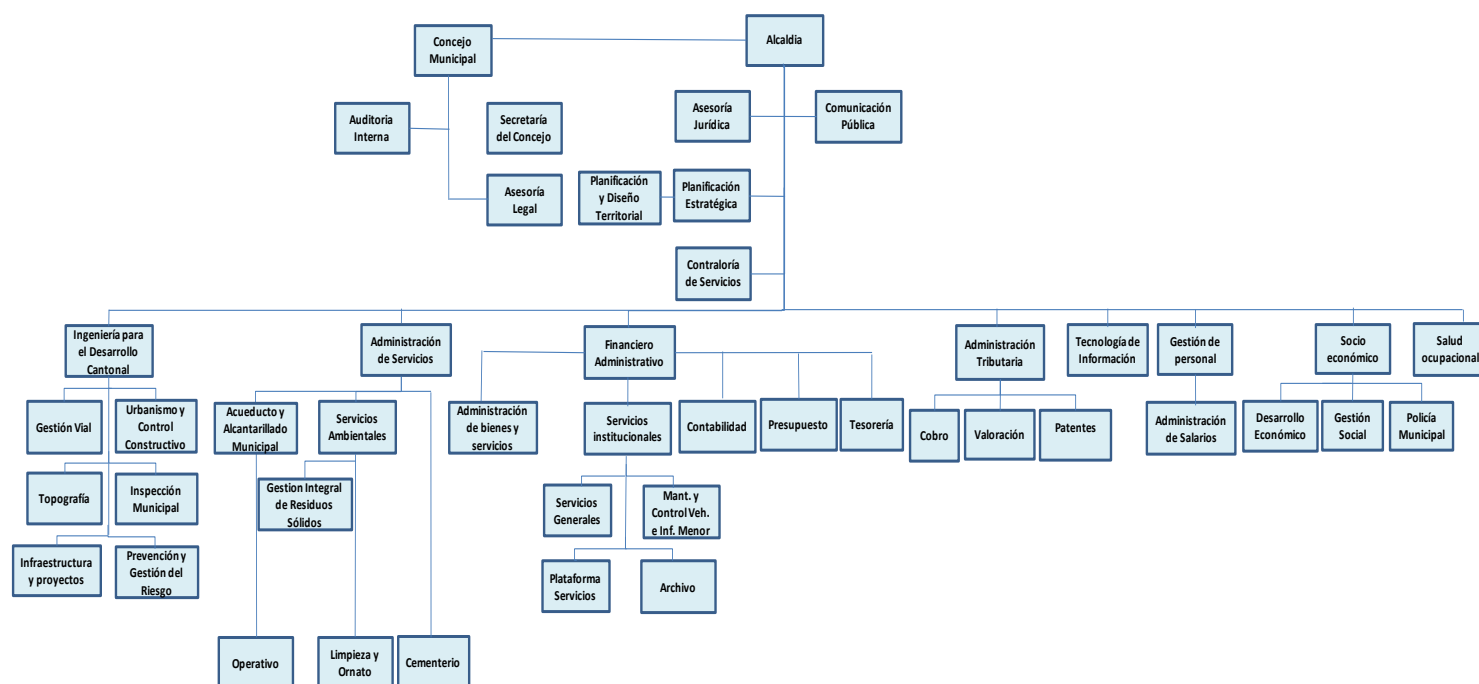
A inicios del año 2022 se le solicitó a la UNGL (Unión de Gobiernos Locales, 2022), un estudio sobre cargas de trabajo en la Municipalidad, que permitiera determinar mejor la situación de la organización, funciones y tareas de los departamentos y puestos. Por desgracia, hubo muchas inconformidades con los resultados del estudio.

De manera que a la fecha, en la Municipalidad de Grecia está vigente la estructura organizacional que se estableció con la restructuración elaborada por el Servicio Civil en el año 2015.

2.3.2.2. El Organigrama Actual.

A continuación, extraído del Manual de Organización, se presenta la estructura organizativa de la Municipalidad de Grecia, modificada mediante algunos acuerdos del Concejo Municipal. Al respecto hay que indicar lo siguiente:

Figura 1-Organigrama Actual de Municipalidad de Grecia



Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

1. En una revisión del Manual de Organización y del organigrama se puede observar y constatar, que hay dependencias sobre cargadas o a las cuales se les asignaron competencias que deberían estar en otros departamentos, o que no tienen las competencias necesarias. Por ejemplo, el Departamento Financiero Administrativo, tiene lo “administrativo”, pero no tiene competencia en lo “tributario”, ya que el Departamento Tributario es una unidad que depende del Alcalde. Por ese hecho, se dificulta la eficacia del Departamento Financiero Administrativo, porque tiene que ocuparse de funciones administrativas, pero la competencia para la gestión clave de los

ingresos no la tiene y debe dedicar tiempo a funciones administrativas, que deberían estar en otro puesto.

2. Al Departamento de Asesoría Legal no se le nombró una plaza de abogado asistente, lo cual produjo como resultado, que por todo este tiempo se ha tenido que contratar a un profesional bajo el mecanismo de Servicios Especiales. Resulta difícil para ese Departamento, atender las materias: constitucional, contencioso administrativo, laboral y penal. A la fecha ya se está llevando a cabo el concurso externo para llenar la mencionada plaza.
3. Al Departamento de Proveeduría, renombrado con la reestructuración como Administración de Bienes y Servicios, no se le asignaron plazas suficientes para su operación, según el volumen de trabajo que se genera y comparativamente con otras municipalidades. Como consecuencia, la dependencia tuvo que operar contratando una plaza por Servicios Especiales. De igual forma, dicha dependencia para atender la Ley de Compras Públicas, ha solicitado una plaza de Analista de Contratación y otra de Abogado, las cuales no se aprobaron.
4. Aunque en el papel existe el área Socio Económica, con dependencias como Desarrollo Económico; la Gestión Social (en la cual parece que se incluye lo cultural) y la Policía Municipal, en la práctica no se nombró una plaza para fomentar el desarrollo económico y la atracción de inversiones. Aquí se presenta una deficiencia por falta de concordancia entre la estrategia y la estructura. Es aceptado el dicho, de que la estructura debe seguir a la estrategia y si Grecia pretende atraer inversiones, no está bien que no tenga el recurso humano que se requiere. Además, al no haber sido nombrada la plaza de Encargado de Desarrollo Económico, la Gestión Social y la Gestión Cultural quedaron sin jefatura, por lo que en la práctica dependen indirectamente del Alcalde o de la Vice Alcaldesa.

El área Cultural ni siquiera aparece en el organigrama porque como se indicó, pareciera quedó comprendida dentro de la Gestión Social. Se desaprovechó la oportunidad para lograr una mayor eficacia y eficiencia en la Gestión Social, habiendo reunido, explícita y formalmente, las dependencias y plazas de Gestión Social y Cultural, para que ambas funcionarias atiendan tareas de las dos áreas.

5. El área de Administración de Servicios Públicos Municipales, tampoco fue analizado adecuadamente, para asignar las responsabilidades. Bajo la autoridad del Director del área quedaron las siguientes dependencias:
 - 5.1. Acueducto Municipal. Al no contar este departamento con un Ingeniero, fue necesario compartir servicios de uno de los Ingenieros que tenía el área de Infraestructura y Proyectos.
 - 5.2. Ambiente. Cuenta con una jefatura.

5.3. Administración del Mercado. Actualmente no tiene jefatura.

5.4. Parquímetros. Sin jefatura.

5.5. Cementerio. Tiene un Encargado.

Al no haberse nombrado los puestos de Administrador de Mercado y de Parquímetros (para el cual ya se estaba negociando con la Empresa de Servicios Públicos de Heredia el contrato), la gestión y el control de las otras dependencias crea sobrecarga de funciones en el Administrador de Servicios Públicos.

5.6. Parques. De acuerdo con el Manual de Organización, la gestión de parques le corresponde al Departamento de Ambiente. Veamos según el Manual descriptivo de Puestos, a quien le corresponde atender y realizar obras en los parques. Según el Manual Descriptivo de Puestos se tiene:

En el perfil del Ingeniero Municipal, dependiente de la Ingeniería para el Desarrollo (IDC) dice:

Proponer, diseñar las obras arquitectónicas requeridas en el Cantón, entre ellas parques recreativos e infantiles, áreas comunales, canchas de fútbol, básquet, salones comunales, infraestructura municipal entre otros.

La falta de precisión en los perfiles causa problemas en la práctica para la construcción y el mantenimiento de parquecitos infantiles.

6. En el Departamento de Gestión de Personal solamente existía el puesto de Gestor de Personal, un Asistente Profesional en Administración de Salarios y otra de Asistente Administrativo para el control del tiempo, trámite de vacaciones, etc. Esto producía un sobre cargo de funciones en el puesto de Gestor de Personal, al no existir un puesto de Asistente, que se encargara de las funciones de realizar concursos, capacitación y otras. En este caso, tampoco se analizó la posibilidad de haber reunido en Gestión de Personal al área de Salud Ocupacional, que normalmente en otras organizaciones se ubica en esa área y hubiera permitido contar con el apoyo administrativo de otra persona.
7. Debido a la mala distribución de competencias y funciones a departamentos y puestos, originó que los departamentos que tuvieron ese problema, utilizaron el mecanismo de crear, en años sucesivos, las plazas de Servicios Especiales.

8. Originalmente al Departamento de Planificación Estratégica se le asignó la competencia y autoridad sobre las dependencias:
 - 8.1. Planificación propiamente.
 - 8.2. Dependencia de Inspección. Esto a pesar de que el artículo 51 del Plan Regulador de Grecia decía que ese departamento debía estar en el DCU, o en ese entonces Departamento de Control Urbanístico. Con la restructuración el DCU pasó a llamarse Ingeniería para el Desarrollo Cantonal (IDC).
 - 8.3. Infraestructura y Proyectos. Se le asignó al Planificador la autoridad y control sobre Ingenieros de Proyectos, sin ser ingeniero dicho funcionario.
 - 8.4. Planificación y Diseño Territorial. Con la finalidad de pasar la unidad bajo la dependencia del Planificador, se le cambió el nombre que tenía antes el Catastro y se renombró como Planificación y Diseño Territorial.
 - 8.5. Plaza de Soporte Técnico en Informática. Sin mayor estudio técnico, se trasladó una plaza de Soporte Técnico, que pertenecía al Departamento de Informática, a la dependencia de Planificación y Diseño Territorial, para que siguiera realizando labores propias del Departamento de Informática.
 - 8.6. Control Interno. Aunque se había creado por parte del Concejo Municipal una plaza de Encargado de Control Interno, con la restructuración se eliminó y se le recargaron las funciones al Planificador.
9. Ante la dificultad de realizar una restructuración adecuada, por acuerdo del Concejo Municipal se realizaron algunos ajustes a la estructura, como sigue:
 - 9.1. Se devolvió la Inspección, el área de Infraestructura y Proyectos así como los Ingenieros Municipales, a la Ingeniería para el Desarrollo (IDC), aunque se hizo 3 y 5 años después, respectivamente.
 - 9.2. Se creó una plaza de Asistente Profesional en Gestión de Recursos Humanos.
 - 9.3. Fue devuelta la plaza de Soporte Técnico desde Planificación y Diseño Territorial hacia Informática.
10. Se dan casos también en otras áreas, de competencias que no se le asignaron específicamente a ninguna dependencia, lo cual crea conflictos de funcionamiento.
11. Se separa la plaza de Control Interno, pero como Servicios Especiales, quedando a cargo a cargo de una sola persona. En el proyecto de Presupuesto Ordinario del año 2023, se está proponiendo dicha plaza como Sueldos Fijos.

2.3.2.3. Asignación de Competencias por Áreas o Procesos.

Como se puede apreciar en lo dicho anteriormente, la restructuración vigente en la Municipalidad de Grecia no realizó la adecuada asignación de competencias a determinadas áreas, de acuerdo con la especialización de las funciones. Aunque se aprobó un Manual de Organización, en que se supone que se realizó un estudio de los procesos municipales, la realidad indica que dicho análisis no fue lo suficientemente riguroso.

2.3.2.4. La Asignación de Funciones a los Puestos.

Otro de los problemas que se presentaron con la restructuración vigente, fue la forma como se hizo la asignación de funciones a los puestos, según los perfiles definidos en el Manual Descriptivo de Puestos y acorde con las competencias establecidas en el Manual de Organización. En los perfiles de puestos tres problemas comunes son: la falta de asignación de una determinada función, la confusión por asignación a dos o más unidades, y la valoración que se haga al puesto, es decir, la categoría y salario base que se asigna, según la escala salarial.

En el Manual Descriptivo de Puestos vigente, se tienen “Clases Anchas”, en las cuales se hace una descripción genérica aplicable a los diversos cargos que contiene una determinada Clase, sin especificar claramente cuál de los cargos tiene la función descrita y a cuáles otros no les aplica. En otros casos, aunque la función pueda corresponder, a veces se alega que la valoración del puesto no está acorde con las responsabilidades legales que se podrían asumir.

2.3.2.5. El Tramo de Control, la Autoridad y Coordinación.

La división del trabajo o departamentalización que se hace en una organización y la consecuente asignación a puestos de trabajo, debe asegurar que las tareas repartidas a los niveles de jefatura, no vayan en detrimento de la eficacia de la persona que ostente uno de esos puestos. Es decir, existen límites del número de personas a quienes puede supervisar un jefe, sin que se afecte la autoridad, comunicación, coordinación, logro de resultados y el control. A mayor número de personas bajo el

mando de un jefe, mayor la posibilidad de que se perjudiquen esas variables. Peor aun cuando en un nivel jerárquico no existe, o no se ha nombrado a una persona en un puesto menor de jefatura. Si no se tiene la autoridad y coordinación de un jefe, se deben desarrollar con otro personal operativo, que no se darían de estar nombrado dicho jefe. Es el caso del Jefe de Servicios Públicos Municipales: al no haber sido nombrada una persona en el puesto de Administrador del Mercado, tiene que dirigir a los guardas y atender directamente los problemas y necesidades de los inquilinos de locales, como también con los compradores y vendedores, programa de Bandera Azul, además de la coordinación del Cementerio, Parquímetros, Acueducto, Ambiente, etc. Igual sucede con el puesto de Jefe Financiero Administrativo.

2.3.2.6. Los Procedimientos.

Los problemas de estructura que se han anotado, se magnifican con el hecho de que los procedimientos, o el paso a paso de cómo se deben realizar las funciones de un puesto, están desactualizados, porque los últimos se realizaron en el año 2009 (Delloitte and Touche, 2009). Algunos departamentos como el de Contabilidad, Auditoría y Planificación tienen procedimientos aprobados por el Concejo Municipal.

2.3.2.7. Las Capacidades del Personal y sus Cargas de Trabajo.

Tan importante es que en una organización exista la suficiente cantidad de personal en los respectivos puestos, como que tengan las habilidades y capacidades adecuadas para un adecuado desempeño. Una inapropiada departamentalización, junto con una inadecuada valuación y valoración de los puestos, puede llevar a sobre carga de trabajo en algunos puestos y baja carga en

otros. De igual forma, no basta con tener la suficiente dotación de personal, si no está suficientemente capacitado y actualizado.

Algunas dependencias claves de la Municipalidad no cuentan con el personal suficiente y capacitado, mientras que otras pueden tener personal de más. El estudio de Cargas de Trabajo que realizó la UNGL recientemente, no tuvo los resultados deseados para ofrecer la información que permita realizar el cambio necesario. Reunir puestos con funciones similares, podría ser una alternativa útil, para que no se tenga que pensar en más personal para alcanzar la eficacia y la eficiencia. De esa forma, se pueden reunir unidades que operan de forma separada y que tienen funciones relacionadas, o trabajan con la misma población, por ejemplo: a) La unidad de Salud Ocupacional con Recursos Humanos. b) Cultura con Gestión Social.

2.3.2.8. Cultura, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

En la Municipalidad de Grecia no se han establecido suficientes mecanismos para el liderazgo y trabajo en equipo. Esto lleva a que algunos departamentos trabajen como si fueran islas, dificultándose la coordinación y en ocasiones no se recibe la colaboración para alcanzar una mayor sinergia.

2.3.3.El Sistema de Control Interno.

La sobre carga de funciones y el recargo que se mencionó líneas arriba, hecha con la restructuración de marzo de 2016, dificultaron que el Planificador, quien tenía el recargo en Control Interno, pudiera ayudar al Alcalde a desarrollar de forma adecuada el Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Grecia. El esfuerzo realizado, apenas permitió que se trabajara conjuntamente con una Comisión de Control Interno, que se reunía de forma mensual; la elaboración del Sistema Específico de Valoración de Riesgos y la realización de un cuestionario y

un Informe de Autoevaluación, conforme establece el artículo 17 de la Ley de Control Interno.

Una de las mayores deficiencias era, la falta de una Unidad y una Plaza de Encargado de Control Interno. Esto dificultaba descentralizar la materia del control interno hacia todo el personal, pues el énfasis se ha puesto en los Gestores. Al respecto hace falta un mayor acompañamiento, asistencia y capacitación al personal, en una materia que es muy técnica.

Unido a esto se presenta otra fuerte deficiencia, que es la debilidad de los controles. Además hay que agregar que no se cuenta con un Reglamento de Control Interno aprobado por el Concejo Municipal y sería importante actualizar el Código de Ética existente, pues es del año 2010 (Delloitte and Touche, 2009 (b)).

Desde la Comisión de Control Interno se propuso trabajar con Recursos Humanos, en la promoción de valores y principios entre el personal, lo cual se ha venido realizando mensualmente con la promulgación de un valor por mes.

Después de exponer el tema en el Concejo Municipal, en el Plan Presupuesto del año 2022 se propuso crear la plaza fija de Encargado de Control Interno. Desgraciadamente al final prevaleció la idea de que dicha plaza se nombrara con cargo a la subpartida de “Servicios Especiales”. De esta manera, se nombró a una persona al inicio del año 2022. Con el plan presupuesto 2023 se está proponiendo que la plaza de Servicios Especiales se convierta en fija, para que sea atractiva para las personas que quieran concursar y puedan haber mejores resultados.

Una mejora importante para el control interno se dio, con la construcción de la bodega para el Acueducto. No obstante, hace falta construir la bodega general, nombrar una plaza de bodeguero e implementar un sistema de control de entradas y salidas del inventario de materiales y suministros.

Otra gran tarea pendiente para la protección del patrimonio municipal, es la inscripción de varias propiedades municipales, pues se corre el riesgo de que sean invadidas, aunque sea parcialmente.

2.3.4. Los Recursos Financieros- Situación de los Ingresos y el Pendiente de Cobro.

Un elemento clave de una estrategia, es que esté soportada con los suficientes recursos financieros,

que permitan el financiamiento de las propuestas de cambio o desarrollo.

En el Cuadro N° 3 se aprecia la evolución de los ingresos corrientes municipales (Departamento de Presupuesto Municipalidad de Grecia), en los últimos cuatro años.

Municipalidad de Grecia.

Cuadro 3-Ingresos Corrientes Reales

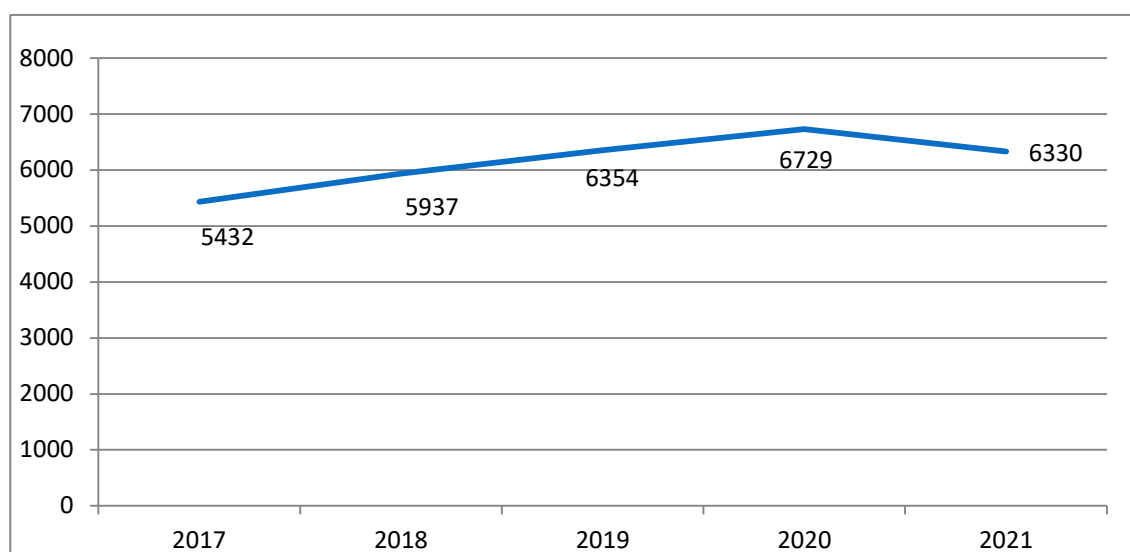
Ingreso / Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos corrientes reales	5,432	5,937	6,354	6,729	6,330
Variación porcentual		9%	7%	5,9%	-5,9%

Fuente: Departamento de Presupuesto.

Como se aprecia en el cuadro anterior, lo más que se logró incrementar la recaudación de ingresos reales fue un 9% (Departamento de Presupuesto Municipalidad de Grecia). Aunque se observa un aumento absoluto en los ingresos corrientes reales, relativamente hay una tendencia relativa a la baja, incluso en el año 2021 hubo una baja absoluta.

Municipalidad de Grecia

Figura 2- Tendencia de los Ingresos Corrientes Reales en Cinco Años (millones de colones).



Fuente: Departamento de Presupuesto.

En el Cuadro N° 4 se aprecia la recaudación de ingresos totales reales, en los años que van del 2019 al 2021 (Departamento de Presupuesto Municipalidad de Grecia).

Municipalidad de Grecia

Cuadro 4 -Detalle de la Recaudación de Ingresos Totales Reales, Años 2019 a 2021

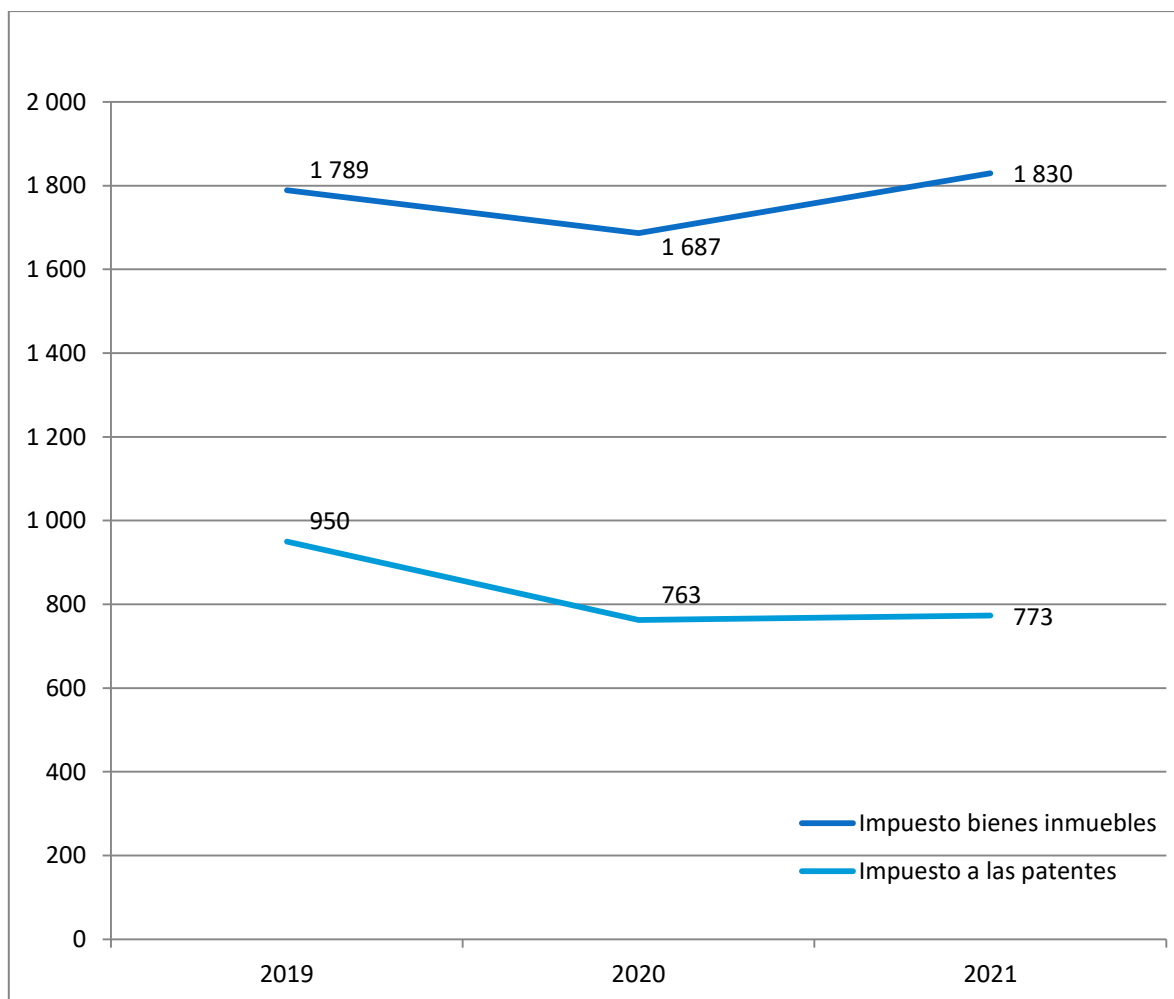
	2019	2020	2021
INGRESOS CORRIENTES	6,354,427,540	6,729,064,342	6,330,679,849
Impuesto a los bienes inmuebles	1,788,895,963	1,686,984,103	1,829,962,346.00
Impuesto a construcciones	274,824,376	207,074,775	308,223,247.00
Impuesto a las patentes	950,086,409	762,689,889	773,078,368.00
Venta de agua potable	1,049,916,130	963,528,459	975,733,634.00
Alquileres del mercado	276,929,735	257,281,067	291,103,111.00
Servicio de cementerio	102,091,142	94,375,602	101,561,374.00
Servicio recolección basura	864,899,135	813,881,435	882,407,468.00
Servicio de aseo de vías	235,759,462	230,340,096	230,128,756
Mantenimiento de parques	74,171,989	70,863,633	73,748,441
Servicio de parquímetros	145,295,721	107,938,291	124,765,672
Multas por parquímetros	68,059,301	105,902,062	88,037,279
Intereses ganados	81,783,400	38,631,735	25,661,646
Intereses moratorios	113,835,729	85,595,349	96,822,665
Transferencias corrientes	6,962,995	11,923,119	4,565,243
Otros ingresos	320,916,054	1,292,054,727	524,880,599.00
INGRESOS DE CAPITAL	1,234,936,966	708,182,432	934,044,406
Ingreso Ley 8114	1,217,168,318	704,559,720	782,508,102
Impuesto al ruedo Ley 6909	4,967,800	3,622,712	0
Otros	12,800,848	0	151,536,304
Préstamos	26,621,596	0	-
RECURSOS VIGENCIAS ANTERIORES	1,388,350,131	1,708,604,564	2,175,031,371
Superávit libre	94,350,924	304,885,188	504,922,733
Superávit específico	1,293,999,207	1,403,719,376	1,670,108,638.00
TOTAL	9,004,336,233	9,145,851,338	9,439,755,626

Fuente: Departamento de Presupuesto

La Figura N° 3 que se muestra adelante, ilustra la tendencia o evolución de los dos principales ingresos de la Municipalidad de Grecia: el Impuesto sobre Bienes Inmuebles y el Impuesto sobre las Patentes.

Municipalidad de Grecia

Figura 3- Tendencia de los Impuestos de Bienes Inmuebles y Patentes
(millones de colones). Años 2019 a 2021



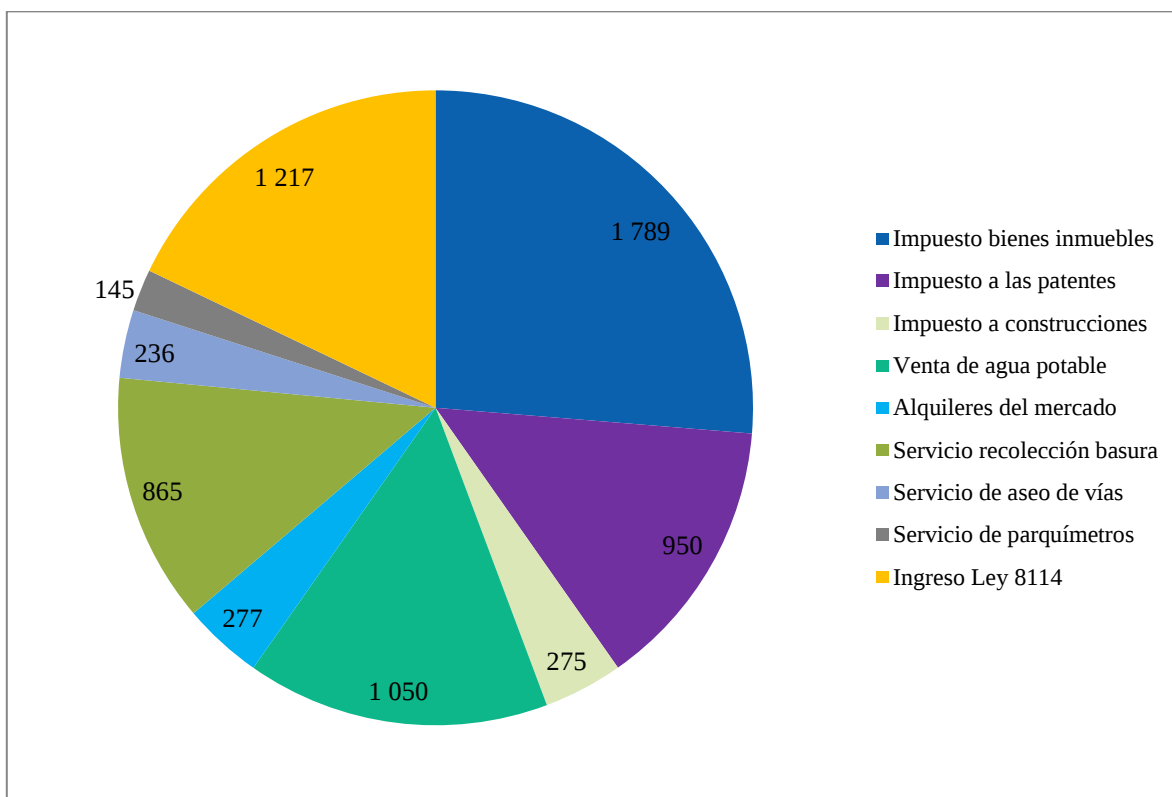
Fuente: Elaboración propia.

La disminución del Impuesto de Patentes tiene su origen mayormente, en la separación del distrito de Río Cuarto, que en el año 2020 se convierte en cantón.

En la Figura N° 4 se presenta el peso del resto de los ingresos más importantes de la Municipalidad.

Municipalidad de Grecia

Figura 4-Peso de los Principales Ingresos, año 2021 (millones de colones)



Fuente: Elaboración propia.

Pese a los eventos que han afectado a los ingresos, su comportamiento es reflejo en alguna medida del esfuerzo para mantener la sostenibilidad, que ha venido realizando el Departamento Tributario, con sus dependencias Gestión de Cobro, Patentes, Valoración y el apoyo de Financiero Administrativo, así como de Planificación y Diseño Territorial.

En esa línea, un éxito ha sido la implementación del programa “La Muni a tu Alcance”, por medio del cual se visitan los distritos y aparte de ofrecer la posibilidad de que los vecinos realicen el pago

de tributos municipales, se les facilitan otros trámites como declaraciones de Bienes Inmuebles, actualización de datos, contestación de dudas, etc.

No obstante, hace falta mantener una política más constante de actualización anual de las tasas lo cual ayuda en la sostenibilidad financiera, acción que no se realizó durante la pandemia, para no agravar más la situación de los habitantes del cantón.

En la Unidad de Gestión de Cobro (Murillo Quesada, 2021), se han realizado diversas acciones para maximizar la recaudación de ingresos y reducir la morosidad, como las siguientes:

- Contratación de una empresa por medio de la cual se recibe el servicio de transferencia de información y consulta de personas físicas y jurídicas.
- Se realizan llamadas a los contribuyentes con mayores adeudos y mensajes de texto a celulares.
- Respecto de los cobros judiciales, se llama a los deudores con el fin de que regularicen su situación, aunque algunos sólo proceden a cancelar los honorarios del abogado litigante y mantienen el pendiente. En algunos casos se ha logrado recuperar montos altos, superiores al millón de colones.
- Un mecanismo que se ha usado ha sido, emitir listas para la suspensión del servicio de agua potable, semanalmente se revisan los atrasos y se priorizan cobros con sumas elevadas.
- Los arreglos de pago son revisados al menos mensualmente, ya sea por teléfono u otro medio, para promover el pago.
- Se emiten avisos de cobro administrativo, arreglos de pago atrasados para todos los distritos, utilizando incluso el WhatsApp.
- La notificación de contribuyentes parte de verificar su dirección, teléfono, representante legal, mediante empresas que ofrecen el servicio, lo cual es además una forma de depurar la base de datos municipal.
- La Municipalidad de Grecia tiene habilitados diversos puntos para el pago de los servicios municipales, como el Banco Nacional, Banco de Costa Rica, CoopeGrecia, Tienda La Confianza, Mutual Alajuela, cajeros automáticos en el Mercado Municipal, para el pago de servicios.

El Departamento de Valoración, también ha venido realizando esfuerzos para incrementar la recaudación del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, incentivando a los propietarios a que realicen su declaración voluntaria conforme señala la ley, o mediante la realización de algunos avalúos, que incrementen la base imponible.

Una tarea importante realizada por Valoración, es la actualización de la Plataforma de Valores, para lo cual se cuenta con la asistencia del Órgano de Normalización Técnica (ONT), del Ministerio de Hacienda, órgano con el cual se mantiene una constante coordinación.

Mediante la visita que los funcionarios de Valoración realizan a las fincas de los propietarios, se incentiva que presenten su Declaración de Bienes Inmuebles y a algunos se les confecciona la boleta de avalúo, se les notifica y a algunos de ellos se les realiza el avalúo.

Hace falta un procedimiento para la actualización de datos de los contribuyentes en diversos momentos o trámites, que facilite su notificación con fines de cobro.

En ocasiones se contrata la realización de avalúos externos, lo cual es una forma adecuada para la actualización de la base imponible y el incremento en el impuesto.

También en el Departamento de Valoración se realiza el registro de hipotecas y cédulas hipotecarias, que de acuerdo con la Ley de Bienes Inmuebles, permite incrementar la base imponible y consecuentemente el impuesto a pagar por parte del propietario.

El conjunto principal de acciones realizadas por el Departamento de Valoración, buscan actualizar e incrementar la base imponible del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, gestión que todavía ofrece una importante oportunidad de mejora, para fortalecer la recaudación del principal ingreso municipal.

Como se indica en el apartado correspondiente a la transformación digital, en el Departamento de Valoración se está contribuyendo a ese fin, mediante la digitalización de las Declaraciones de Bienes Inmuebles y Avalúos, lo cual implica un gran ahorro de papel. Un esfuerzo similar de digitalización se viene efectuando en el Archivo Municipal.

La Figura N° 3 muestra que del año 2019 al 2021, el Impuesto a las Patentes ha sufrido una baja considerable. A tal efecto contribuyeron dos factores: 1) La constitución en cantón del anterior distrito de Río Cuarto, que pasó a administrar los tributos de los habitantes localizados en su territorio. 2) La llegada de la pandemia de Covid-19, que produjo una gran disminución en la actividad económica en el cantón y el cierre de negocios.

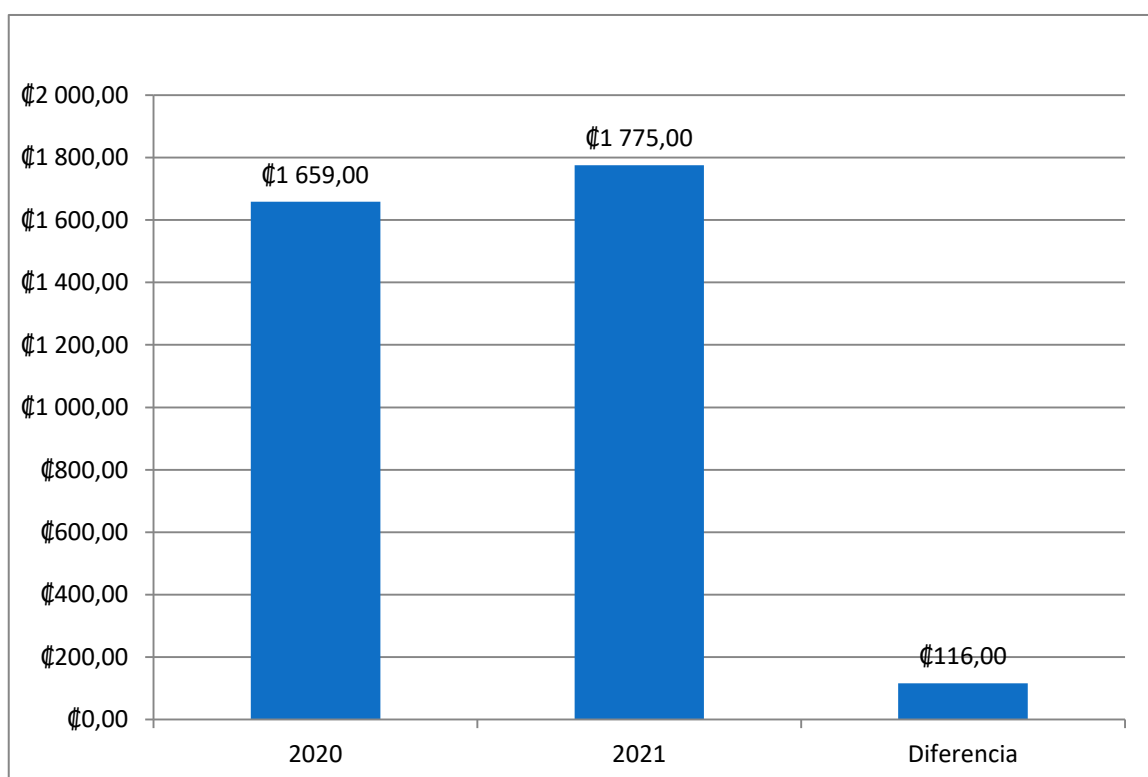
No obstante, en dichos años se realizaron ingentes esfuerzos para evitar que la recaudación del ingreso de patentes fuera más catastrófico y con diversas acciones desplegadas, se logró la recaudación de las cifras presupuestadas, e incluso superarlas.

En el siguiente Figura se muestra la situación de la morosidad al final del año 2021 (Departamento

de Contabilidad Municipalidad de Grecia, 2021). Se observa que hubo un incremento en dicha partida, pasando de ₡1.659 a ₡1.775 millones de colones, es decir, se tuvo un aumento de un 7%, lo cual si se considera que se estaba en medio de la pandemia de Covid-19, muestra que las acciones realizadas para lograr la sostenibilidad financiera de los ingresos dieron resultados.

Municipalidad de Grecia

Figura 5-Morosidad al Final del Año 2021 (En Millones de Colones)



Fuente: Estados Financieros Municipalidad de Grecia. 2021.

Según se extrae de la Contabilidad Municipal, a continuación se incluye un cuadro con un número mayor de años, para mostrar la evolución que ha tenido el pendiente de cobro.

Municipalidad de Grecia

Cuadro 5-Evolución del Pendiente de Cobro (En Millones de Colones)

Concepto	2021	2020	2019	2018	2017
Pendiente de cobro	1775	1659	1509	1398	1538
Variación absoluta	116	150	111	-140	
Porcentaje	7%	10%	8%	-9%	

Fuente: Estados Financieros Municipalidad de Grecia.

Como se puede observar, en los dos últimos años de la pandemia, el pendiente de cobro fue de un 10% en el año 2020 y un 7% en el año 2021. Este último año el crecimiento no fue tan alto, si se aprecia que en el año 2019 el crecimiento del pendiente de cobro había sido de un 8%.

2.3.4.1. La Estructura del Gasto y de la Inversión.

Una vez vista la estructura de ingresos municipales, conviene analizar la conformación de los egresos (Departamento de Presupuesto Municipalidad de Grecia), lo cual se puede observar en el cuadro siguiente.

Municipalidad de Grecia

Cuadro 6-Gasto Real en los Años Anotados

	2019	2020	2021	Promedio	%
Remuneraciones	2,943	2,854	2,841	2.879	44%
Servicios	1,472	1,302	1,474	1.416	22%
Materiales	604	309	469	460	7%
Intereses	169	131	124	141	2%
Bienes duraderos	416	109	839	454	7%
Transferencias corrientes	665	1505	500	890	14%
Transferencias de capital	-	15	0	5	0%
Amortización	231	256	260	249	4%
Total	6,500	6,481	6,507	6.496	100%

Fuente: Departamento de Presupuesto. Informes de Ejecución Presupuestaria.

En los tres últimos años se aprecia, que el gasto real prácticamente se ha mantenido en 6.500 millones de colones. En promedio, las Remuneraciones ocupan un 44% del gasto total, seguido por el 22% para la partida Servicios, un 7% para la de Materiales, un 14% para las Transferencias Corrientes, así como un 7% para la inversión o Bienes Duraderos.

Tal y como se señaló anteriormente, durante algún tiempo atrás en la Municipalidad de Grecia se ha venido sintiendo la necesidad de contar con ciertas plazas en algunas dependencias. Sin embargo, las políticas de contención del gasto, unido a la insuficiencia de los ingresos, han producido que se haya tenido que recurrir a la contratación de personal por medio de la subpartida “Servicios Especiales”. Dicha subpartida es para la contratación de personal por un plazo máximo de un año, pero en la Municipalidad se ha sobre pasado esa cifra. En el Cuadro y Figura siguientes se puede apreciar, que en los presupuestos de los años del 2019 al 2021, ha venido disminuyendo el número de plazas totales desde 200 hasta 192. Resalta el hecho que las plazas por Sueldos Fijos se han mantenido en 182, pero los Servicios Especiales han venido disminuyendo desde 18 en el año 2019, a 13 en el 2020 y 10 en el año 2021.

Municipalidad de Grecia

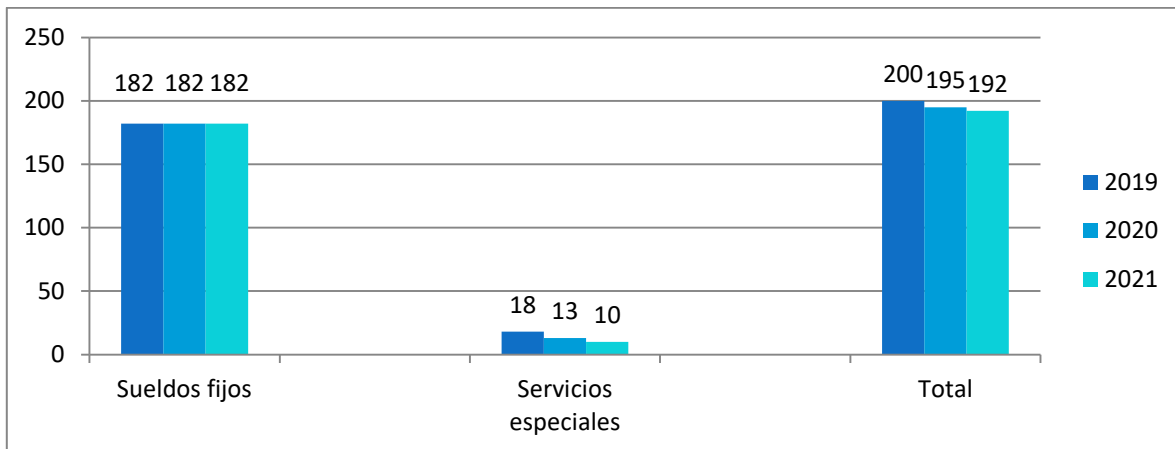
Cuadro 7-Número de Plazas Fijas, por Servicios Especiales y Total

Concepto / Años	2019	2020	2021
Sueldos fijos	182	182	182
Servicios especiales	18	13	10
Total	200	195	192

Fuente: Departamento de Gestión de Personal.

Municipalidad de Grecia

Figura 6-Plazas Fijas, por Servicios Especiales y Totales, en años Anotados



Fuente: Departamento de Gestión de Personal. Presupuestos Ordinarios.

2.3.5. Recursos Tecnológicos y Transformación Digital.

A pesar de las limitaciones que impone la insuficiencia de los ingresos, desde el año 2012 la Municipalidad de Grecia ha venido invirtiendo en tecnologías, como la instalación de cámaras de video vigilancia, instalación de parquímetros inteligentes, cajeros automáticos para que los contribuyentes cancelen sus tributos, estaciones de carga para autos eléctricos, conexiones de internet en sitios públicos.

En algunos departamentos como Tecnologías de Información, Archivo y en Valoración, se viene apoyando la transformación digital. En el Departamento de Valoración se está contribuyendo a ese fin, mediante la digitalización de las Declaraciones de Bienes Inmuebles y Avalúos, lo cual implica un gran ahorro de papel.

Como parte de los avances hacia la transformación digital, se han ejecutado acciones en favor de los usuarios de los servicios municipales, como los siguientes:

- Modernización del sitio web.
- Inclusión en el sitio web de un apartado para datos abiertos y favorecer la rendición de

cuentas.

- Trámites en línea. Como parte de la mejora regulatoria, se han simplificado tres trámites: permiso de construcción de obra menor, visados, uso de suelo.
- Ventanilla Única de Inversión (VUI). Es un proyecto país liderado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), que comprende la creación de una plataforma digital centralizada, que integra las instituciones públicas que brindan los requisitos o trámites requeridos por una empresa, para obtener una licencia o patente comercial y así invertir en el país. Se está trabajando con PROCOMER, en realizar ajustes que permitan la integración del trámite por una única vez, ya que actualmente se tiene que hacer en el sistema municipal, después de haber ingresado el trámite en el sistema de la VUI.
- Micrositio en el sitio web, para la intermediación de empleo.
- Envío de mensajería de texto por correo electrónico a los contribuyentes, para que cancelen sus tributos municipales o envío de sus estados de cuenta.
- Desarrollo informático para que en la Plataforma de Servicios se pueda realizar la actualización de datos de los contribuyentes, en la base de datos municipal.
- Se puso al servicio de los habitantes un Visor Geográfico, que permite realizar diversas consultas catastrales y se puede visualizar el territorio y datos de cada una de las Asociaciones de Desarrollo Integral.
- Uso de un dron para realizar actividades de inspección y urbanismo.

Hay que indicar que todavía hay algunas tareas pendientes, que podrían ayudar a la transformación digital. Por ejemplo, en el Acueducto Municipal falta automatizar e instalar medidores inteligentes, que eviten la lectura manual de medidores. De igual forma, se debería automatizar la operación y control del sistema del acueducto desde la captación, almacenamiento, distribución y gestión de la operación (daños en tuberías, en las bombas, manejo técnico y respuesta en averías, etc.).

En materia de transformación digital, otras tareas pendientes son: invertir en las capacidades del personal para dicha transformación, la inversión paulatina en infraestructura y seguridad digital.

2.3.6. Los Servicios Municipales Brindados.

La Municipalidad de Grecia ha venido tratando de mejorar la prestación de los servicios municipales.

Un esfuerzo continuado se ha realizado en el **Mercado Municipal**, con los siguientes proyectos desarrollados:

- Electrificación del Mercado Municipal.
- Construcción del sistema de gas centralizado para las sodas.
- Sustitución del techo.
- Construcción del acueducto interno del Mercado.
- Mejoras en la promoción y competitividad del Mercado, mediante la realización de actividades, celebraciones y diversas acciones de comunicación.
- Un proyecto muy exitoso ha sido el programa de Bandera Azul, con el cual el Mercado ha obtenido el galardón tres años consecutivos. Este proyecto busca posicionar el Mercado en materia ambiental, para lo cual se han ejecutado acciones para aprovechar integralmente todos los residuos de carnicería, orgánicos, aceites y reciclables. Asimismo, se han proporcionado capacitaciones en el tema de ahorro de energía y manejo de agua potable, así como la iniciativa de reducir el consumo de bolsas plásticas y la distinción de negocios que realicen aportes en favor del ambiente.

Una deficiencia que resta solucionar en el Mercado, es la construcción del sistema de aguas pluviales y residuales, obra que puede llegar a tener un costo alto.

Aunque la Administración del Mercado cuenta con un diseño y presupuesto, un análisis realizado por la ingeniería de Infraestructura de Proyectos, en ese entonces perteneciente al Departamento de Planificación Estratégica, reveló la necesidad de actualizar esos estudios.

En efecto, mediante un oficio, del 11 de junio el Ing. Jiménez (Jiménez J. Jerson, 2019), dirigido al Alcalde Mainor Molina y a Víctor Hidalgo, Jefe de Servicios Municipales, presenta el “Informe para desarrollar los sistemas pluviales y residuales del mercado”.

Como antecedentes del proyecto se mencionan:

- Desde el 2016 se contrataron los estudios, diseño, planos y presupuesto de la obra.
- Posteriormente se construyó la primera etapa del proyecto, consistente en la remodelación de oficinas administrativas, estructura y cubierta de techo.
- En el año 2017 se completó la sustitución de la cubierta de techo.
- Del proyecto diseñado quedaron pendientes los sistemas mecánicos de agua potable, aguas residuales y desfuegos pluviales.

En el Informe mencionado el Ing. Jiménez señala como Análisis Actual entre otros:

- El sistema pluvial y residual es más complejo, ya que su intervención es subterránea (debajo del contrapiso), invasivo sobre todo en los pasillos del mercado, interior de locales y áreas de estacionamiento de autobuses y carga.
- El presupuesto presentado por la contratista se hizo de manera global, por lo que se requiere un análisis más detallado.
- En el análisis técnico y de mercado realizado, se determina que podría resultar un presupuesto menor al presentado por la contratista.
- Por la naturaleza invasiva de los trabajos se deberían intervenir los dos sistemas al mismo tiempo (pluvial y residual), para evitar incremento de costos, molestias e interferencias entre sistemas.
- Los sistemas de trampa de grasas, tanques sépticos mejorados y drenajes, se encuentran ubicados en áreas de alto tránsito de vehículos pesados, como son los autobuses y camiones de carga, por lo que su intervención generaría alteraciones considerables en el transporte público y abastecimiento de los inquilinos del Mercado.
- Técnicamente las áreas donde se ubiquen drenajes sanitarios o pluviales deben ser permeables, y así está diseñado, incluyendo un sistema llamado “Runfloor de Geoplast” teniendo una resistencia de 600 ton / m².

En el citado informe se presenta el Presupuesto Original que fue elaborado en agosto del año 2016, que alcanza un monto de ¢242 millones.

En la recomendación 5 del Informe se menciona:

“Es muy importante antes de iniciar el proceso de licitación se contrate un profesional ingeniería mecánica, electromecánica o civil con conocimientos amplios en sistemas hidráulicos iguales o similares a los que se requieren realizar. Esto con el fin de que se rectifiquen los diseños y presupuestos, ya que en el estudio de mercado se encontraron diferencias a la baja con respecto al presupuesto original del 2016. Este profesional debe ser el mismo que inscriba y realice las inspecciones correspondientes del proyecto”.

Después de actualizar los estudios y diseños del sistema de aguas pluviales y residuales del Mercado, al proyecto habrá que buscarle el respectivo financiamiento.

Acueducto Municipal.

En el Acueducto Municipal, a partir de la modernización que se hizo en el sistema de distribución en el casco central, ha habido importantes inversiones como:

- La instalación de tubería en Puerto Escondido.
- Instalación de equipo de hipoclorito de sodio automatizado en la fuente Patal.
- Estudio hidrogeológico de la Naciente Salguero.

Queda pendiente la construcción de dos tanques de almacenamiento de 1500 metros cúbicos cada uno y otro tanque en Peralta, que va a suplir la demanda de los parques empresariales a desarrollar en zona franca. En este aspecto un tema inconcluso es, el pago de las servidumbres en la Fuente Patal, que permitirían mejorar la distribución de agua potable hacia Peralta.

Un avance para el control interno fue la construcción de la bodega de materiales y equipo del Acueducto, no obstante, queda pendiente mejorar los controles de entrada, salida y saldos.

Parquímetros.

Aunque los parquímetros inteligentes llevan algún tiempo operando, está en proceso la sustitución de todos los sensores, para evitar algunos de los problemas que se han venido presentando, según quejas de los usuarios.

Cementerio Municipal.

En el Cementerio Municipal se han realizado diversas mejoras entre ellas:

- Restauración de la Capilla.
- Construcción de una Oficina.
- Construcción de dos bóvedas comunales de 27 nichos cada una.
- Construcción de una bodega.
- Construcción de una acera perimetral en las nuevas bóvedas comunales, para cumplir con la Ley 7600.
- Plaqueo de todas las bóvedas para un mejor control y seguimiento.

En el Cementerio Municipal está pendiente la Ampliación de la segunda etapa y mejoras de la iluminación.

Servicios Ambientales.

El departamento de Servicios Ambientales tiene un ámbito de actuación muy amplio, en el que se ha obtenido logros importantes aunque existen diversas oportunidades de mejora.

En el servicio de Recolección de Desechos se recogen un promedio de 1450 toneladas diarias, para un costo total anual promedio de unos 520 millones de colones.

Algunas de las actividades que comprende su accionar son las siguientes (Murillo Quesada, 2021):

- Fiscalización de las rutas de recolección de desechos sólidos como parte del control del servicio. Se realiza una fiscalización diaria de las rutas de recolección por donde se brinda el servicio, según la programación existente, con el objetivo de verificar que se haya realizado de forma efectiva y eficiente por parte de la empresa.
- Atención y seguimiento a las denuncias y solicitudes de servicio, inclusiones y exclusiones de servicio de los contribuyentes, por cambio de dueño, segregaciones, etc.
- Realización de visitas a la planta de transferencia de desechos sólidos ordinarios en Alajuela, que apoyen la fiscalización del servicio.
- Instalación de basureros en el casco de la ciudad.
- Realización de tres campañas anuales de residuos no tradicionales.
- Se ha efectuado una fuerte inversión en la construcción del Parque Temático Ambiental, en el cual se pretende brindar educación ambiental a visitantes de la comunidad y otros lugares.
- Un exitoso programa de reciclaje se ha desarrollado, en cuanto a los 200 de puntos verdes instalados y su gestión. Dichos centros o puntos verdes de reciclaje, están distribuidos en escuelas, colegios, instituciones, etc.

La Municipalidad mantiene la relación de trabajo con la Cooperativa CoopeAmbiental R.L, mediante un convenio firmado, lo cual genera un impacto social en las mujeres que la conforman y sus familias, producto de los ingresos generados con la venta del reciclaje.

- Un programa de compostaje o producción de abono orgánico, con la técnica japonesa llamada “Takakura”, el cual se complementa muy bien con el cultivo de árboles en el Invernadero, los cuales se entregan a centros educativos, instituciones, ASADAS, personas y empresas para realizar la reforestación y protección de fuentes de agua.
- Realización de acciones para la protección de la cuenca de ríos y de nacientes.
- Atención de denuncias ambientales conjuntamente con MINAE.
- Promoción del programa Bandera Azul a nivel municipal.
- Participación conjunta con comisiones institucionales, para el impulso de los programas Carbono Neutral y Cambio Climático.

Cabe hacer la observación que en cuanto al programa de reciclaje, se ha cambiado la estrategia para realizar la recolección de materiales aprovechables casa a casa, en lugar de solamente la recogida en los 200 puntos verdes o centros de acopio.

Como parte del proceso de formulación del PDHC (Departamento de Planificación, 2022), los participantes le solicitan al Departamento Ambiental entre otros, lo siguiente:

- Mejor fiscalización del proceso de recolección y disposición de desechos sólidos.
- Educar o capacitar mejor a los habitantes para que contribuyan a no ensuciar la ciudad y evitar malas prácticas en lo que corresponde a la recolección de desechos sólidos, reciclaje, basura no tradicional y en general en la protección del ambiente.
- Mejora del proceso de reciclaje, por medio del incremento de los puntos verdes y de la frecuencia en la recogida del material de reciclaje de los puntos verdes, para que no se acumule el producto y no se conviertan en basureros.
- Capacitación al personal que recoge el material reciclable, para que realice una mejor gestión.
- Adecuada atención de las denuncias ambientales o coordinación con las instituciones correspondientes.

Recreación y Rescate de Espacios Públicos.

El Parque Central es una instalación que representa un punto de encuentro para diversas actividades de recreación. De dicho parque se realizó un diseño marco, que comprende el diseño arquitectónico, el sistema eléctrico, de riego y el sistema pluvial. En el año 2022 se concluyó la obra de sustitución de la instalación eléctrica.

Un importante programa implementado ha sido la recuperación de parquecitos, necesarios para la recreación de personas menores de edad y en algunos casos para adultos que llegan a realizar ejercicios, donde se han instalado máquinas con ese propósito.

Cuadro 8-Parquecitos Construidos en el Cantón de Grecia

Parques Construidos por la Municipalidad		
Distrito	Ubicación	Costo Total
01-Grecia	2018 Parque Central	€24.698.240,00

	2015 INVU 2 , frente a cancha multiuso. Finca 300735	€7.990.000,00
	2019 Calle Carmona , contiguo salón comunal. Finca 176141	€1.134.000,00
	2019 Cementerio . Finca 335901	€8.000.000,00
	2020 Plaza Helénica . Finca 002411	€12.025.000,00
	2017 Urbanización El Laurel . Plano 2-0884891-1990	€3.000.000,00
02-San Isidro	2018 Las Brisas . 200m oeste de cruce de calle a San Isidro. Finca 395102	€10.958.841,68
	2018 El Achiote , 450m noreste del cruce al Achiote, sobre ruta nacional 707. Finca 256411.	€4.415.000,00
03-San José	2019 Calle San José . Urbanización el Pedregal Finca 390626	€1.900.000,00
04-San Roque	2019 Urbanización La Hilda en Calle Higuerones. 300 m este de Hogar de Ancianos hacia fábrica Helados Sensación. Finca 139730	€8.639.745,00
	2018 Sueños Latinos . 290m suroeste de Cafetería en entrada principal. Finca 346419	€6.267.370,00
05-Tacares	2018 Cataluña Urbanización Enrique Vargas , 1,2 km al suroeste y 70 m al norte de la escuela de Bodegas.	€11.150.000,00
06-Puente de Piedra	2019 Punto Verde. Finca 344987	€3.797.000,00
	2018 Barrio Sevilla, 350 m norte de Plaza de Peralta. Finca 38114	€7.147.919,72
	2020 Rincón de Salas. Ferretería.	€6.114.000,00
07-Bolívar	2019 Calle Muertos . La Virgencita. Finca 388685	€5.000.000,00
08-Rio Cuarto	2019 La Colonia . Contiguo Salón Comunal. Finca 396839	€1.110.000,00

	TOTAL	¢123.347.116,40
--	--------------	------------------------

Fuente: Departamento de Planificación y Diseño Territorial.

Con el Patronato Nacional de la Infancia se logró conseguir el financiamiento para los siguientes parques, a realizar por las Asociaciones de Desarrollo con la asistencia técnica municipal:

Parquecito en Calle Lomas. ¢5.000.000.

Parquecito en Urbanización los Higuerones. ¢5.000.000.

Parquecito Urb. Guirnalda en Rincón de Salas Sur ¢5.000.000.

Parquecito en San Miguel Arriba ¢5.000.000.

Parquecito en Urb. Trapiche en Tacares ¢5.000.000.

Parquecito en Urb. Suárez Vega, B° Pinos ¢5.000.000.

Urbanización en Sector Sur. ¢5.000.000.

La insuficiencia de recursos no ha permitido desarrollar de forma más completa el programa de recuperación de parques y su mantenimiento.

Un proyecto muy importante para promover la recreación y el turismo es el Parque Recreativo Los Chorros. Desgraciadamente en el año 2017 el huracán Nate dañó el camino de ingreso al parque y todavía no se han realizado los esfuerzos necesarios para ejecutar un proyecto integral, que incluya la demarcación del parque, arreglo del camino, construcción de instalaciones como senderos, edificación para la seguridad y mantenimiento, etc.

Otro proyecto sumamente importante que ya se concluyó, fue la construcción del piso del polideportivo. Esta obra va a permitir que los habitantes de Grecia realicen la práctica de deportes como el baloncesto, voleibol y fútbol sala.

Gestión Social y Cultural.

Seguidamente se analizan algunos de los resultados en materia social que la Municipalidad de Grecia ha tenido, a través de las acciones realizadas por el Concejo, la Alcaldía Municipal y las oficinas de Gestión Social y Gestión Cultural.

En el Concejo Municipal se discuten y apoyan temas sociales y culturales. En el Acta N° 033 de la Sesión Ordinaria, celebrada por el Concejo Municipal del cantón de Grecia, a las dieciocho horas del 12 de setiembre del dos mil dieciséis, se aprobó la siguiente Política de Igualdad e Inclusión:

La Municipalidad de Grecia reconoce y celebra la igualdad como derecho fundamental, entendiendo que las diversas perspectivas, culturas, bagajes y habilidades, aportan valor a la sociedad, el cantón y las organizaciones, es por esto que reiteramos nuestro compromiso con la inclusión y la política de este Gobierno Local de no discriminación en función de género, discapacidad, etnia, edad, religión, opinión política, nacionalidad, condición social, orientación sexual, estado civil o cualquier otra condición particular de la persona.

Dentro del marco de la política enunciada, se identifican los siguientes principios orientadores:

- Respeto a la Igualdad: se reconoce que en todos los entornos las personas poseen características distintas, sin embargo son iguales en su dignidad y derechos.*
- Inclusión: brindar de manera justa y equitativa las mismas posibilidades de participación para todas las personas.*
- No discriminación: se define discriminación como una distinción, exclusión o restricción que tenga el efecto o propósito de impedirle a una persona el ejercicio pleno de sus derechos.*
- Accesibilidad: significa la reducción de restricciones en los diferentes ámbitos de participación que conforman el entorno, para promover que se encuentren a disposición de todas las personas, incluyendo las que presentan alguna discapacidad.*

La aplicación de esta política, hace necesario revisar cualquier procedimiento interno que pueda implicar algún trato discriminatorio o irrespeto a lo dispuesto, incluyendo los relacionados con las gestiones de recursos humanos.

Las oficinas de Gestión Social y Cultura juegan un papel relevante con sus gestiones, ya que hoy día el desarrollo es concebido como todas aquellas oportunidades que se ofrecen a las personas de un territorio, más allá de lo económico. Lo social y cultural complementan y enriquecen el quehacer de los ciudadanos, pues satisfacen necesidades de las personas en su identidad local, su interacción social y creativa.

Las dos oficinas, la de Gestión Social y la Cultural, son unipersonales y realizan funciones que se entrecruzan en cuanto a las poblaciones que atienden, razón por lo cual existe la posibilidad de que puedan trabajar juntas, para una mayor eficacia y eficiencia de ambas y de la Municipalidad.

La insuficiencia de ingresos que se ha venido apuntando, ha generado que la Municipalidad de Grecia invierta poco en el área social y cultural.

Municipalidad de Grecia

Cuadro 9-Egresos Realizados en la Gestión Social y Cultural (En Millones de Colones)

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	Total	Promedio
Gestión Social	26	33	47	39	51	312	39
Gestión Cultural	42	52	61	69	28		50
Construcción CECUDI	-	26	177	55	-	258	

Fuente: Sistema de Información de Planes y Presupuestos, Contraloría General de la República, e Informes de Ejecución de Presupuestos de la Municipalidad de Grecia.

Se aprecia en el cuadro anterior, que el promedio de gasto en los cinco años indicados es de 39 millones en Gestión Social y 50 millones en materia de Gestión Cultural, lo cual resulta poco cuando se excluye el gasto en remuneraciones (Contraloría General de la República, 2022). Aunque no se puede obviar el hecho que con dichas remuneraciones se ejecutan muchas de las acciones en materia social y cultural.

En las áreas de análisis, se atienden las necesidades sociales y culturales de poblaciones de mujeres, niñez y adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad e indigentes.

Gestión Social:

Buena parte del tiempo de la Oficina de Gestión Social se dedica a brindar atención, ayuda o consejo psicológico en temas de atención de personas vulnerables, violencia de género, violencia

intrafamiliar, atención de personas referidas por el PANI, coordinación con Juzgado de Familia, Hospital Nacional Psiquiátrico entre otras; coordinación y/o capacitación de situaciones de suicidio, buling; celebraciones como el día de la mujer, niñez y adolescencia, adulto mayor y personas con discapacidad.

Aunque no se dispone de indicadores oficiales para determinar la situación de la niñez y adolescencia, las acciones realizadas por la Municipalidad de Grecia, conjuntamente con el Patronato Nacional de la Infancia, permiten valorar positivamente el impacto en dicha población. Con la publicación de la Política de Niñez y Adolescencia, el Censo realizado y la Divulgación de Derechos, más el amplio programa de rescate de parquecitos para las personas menores, es de esperar efectos e impactos positivos para dicha población.

En la Urbanización San Antonio del INVU II, se construyó un Centro de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI). Originalmente fue necesario que la Municipalidad de Grecia construyera un muro de retención para estabilizar los taludes del terreno, en lo cual se invirtieron ¢48.950.000. Posteriormente, se llevó a cabo la construcción y el equipamiento del Centro, lo cual alcanzó la cifra de ¢177.450.000.

Mediante convenio firmado con la Dirección Nacional de los CEN CINAI, la administración del CECUDI se le concede al Ministerio de Salud, a través de ese órgano adscrito que es la Dirección mencionada.

En la actualidad el CECUDI brinda servicio a 70 niños y niñas.

Es importante conocer como parte de la situación actual, algunos indicadores.

Según el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021), el cantón de Grecia tiene un alto índice de Desarrollo de Género de 0,978 en el año 2019.

En el año 2019, de la tasa de Participación en la Fuerza de Trabajo en Grecia, un 53,22% corresponde a las mujeres, frente a un 76,18% de los hombres.

De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano del año 2019, en Grecia el índice de escolaridad de las mujeres es de un 57.6%. Por su parte, dicho índice es de un 57.4% para los hombres. Un 52.6% de mujeres tienen al menos secundaria, frente a 51.6% de los hombres que tienen al menos secundaria.

Respecto del porcentaje de participación en puestos de Regiduría, en el año 2019 en Grecia se tiene que un 28,6% eran mujeres, frente a un 71,4% que eran hombres.

Diversas acciones en el campo de la protección de los derechos de las mujeres se han realizado, destacándose la prevención de la violencia, la capacitación y el fomento de emprendimiento para mujeres, sobre todo jefas de hogar.

La Oficina de Gestión Social ha hecho algunos esfuerzos importantes también en materia de emprendimientos, como los siguientes:

- **Grecia-E 2019.** El programa de Emprendimiento GRECIA-E 2019, liderado por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) en alianza con la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR), la Municipalidad de Grecia (MG) busca identificar, promover y fortalecer el emprendimiento que cuente con potencial, sea dinámico e innovador. El programa está enfocado en ideas o modelos de negocio con potencial de crecimiento (rápido, rentable y sostenido), con alto nivel de innovación, que a futuro logren impulsar el crecimiento económico de la región, a través de la generación de empleo o autoempleo, ingresos en ventas y su expansión nacional o internacional. Finalizó el Proyecto Grecia E logrando con éxito todas sus etapas. GRECIA-E contó con cuatro (4) fases, las cuales se desarrollaron a lo largo del programa, en el siguiente orden: Convocatoria, Selección, Formación y Acompañamiento, esto para 30 participantes, ellos iniciaron la fase de formación a través de la metodología de Boot Camps (entrenamiento intenso).
- **Proyecto Mujeres Emprendedoras.** Conjuntamente con el INDER se ha logrado ofrecer máquinas industriales para la actividad textil y de panadería.

Gestión Cultural:

El análisis de situación actual en materia cultural, permite concluir que se han dado algunos avances positivos. En primer lugar, se tiene un norte definido con la publicación de la Política de Cultura y los esfuerzos que se están haciendo para levantar el Inventario Cultural.

Entre los eventos culturales típicos se han venido realizando en espacios públicos, destacan:

- Programa Vamos al Parque.
- Conmemoración del año 1865, en que Grecia fue nombrado cantón.
- Celebración de la Semana Cívica.
- Día de los derechos del Adulto Mayor.
- Celebración del día de la niña y el niño.
- Acciones de educación no formal en materia artística cultural para niñez y adolescencia, como son los talleres de medio año.
- Conciertos con la Orquesta Sinfónica Nacional de Costa Rica, con mujeres de Grecia y grupos musicales o artísticos.
- Festival Navideño.
- Celebración del día de la persona con discapacidad, el 7 de noviembre.
- Celebración del día mundial del Síndrome de Down.
- Concientización del día mundial del Autismo.
- Celebración del “Día del Desafío”, campaña dedicada a disminuir el sedentarismo por medio de competencias entre ciudades, en conjunto con la Red Costarricense de Actividad Física y Salud, RECAFIS.
- A través de la Oficina de Cultura, se viene apoyando también la operación y mejoras de la Biblioteca Pública y se apoyan las exposiciones artísticas que allí se realizan. También se brinda apoyo a las Asociaciones de Desarrollo Integral y escuelas, a estas últimas se les donan instrumentos musicales, trajes típicos, juego de pólvora, etc.

La realización de eventos culturales aunque han sido bien apreciados por la comunidad, se ven como insuficientes, pues están centralizados en el distrito primero, afectados por el vaivén presupuestario y no contemplan suficientemente otras áreas de la cultura, ni ha habido suficiente inclusión de personas con discapacidad. A pesar de que se cuenta con la Casa de la Cultura, existen reclamos por la falta de espacios para el encuentro social y para la creación de las artes y letras.

En materia de protección del patrimonio representado por el Puente de Piedra, hace falta realizar mayores esfuerzos para su protección, en especial con un mayor mantenimiento.

2.3.8. Algunos Pendientes en el Palacio Municipal.

Dos graves problemas existentes en el edificio municipal, son el techo en mal estado, incluyendo los sistemas eléctrico y sanitario.

El tanque séptico e instalaciones sanitarias se ubican muy cerca de la Plataforma de Servicios y del comedor institucional, por lo que la producción de olores causa molestias ambientales. De hecho, se debe buscar una solución a esta problemática.

2.3.9. La Atracción de Inversiones para Generar Empleos.

“El empleo es la vía de inclusión social más efectiva. Te integra como miembro activo de la sociedad y te presenta como un sujeto participativo para los estados. Potencia la estabilidad económica y la capacidad de consumo y con ello la independencia personal.

Un empleo incide en la autoestima de la persona, mejora su autoconcepto, su capacidad de compromiso, responsabilidad y empatía para con los otros. Si además este empleo viene potenciado por una formación cuidada y activa que potencia el bien común y la responsabilidad ciudadana, nos encontramos con una herramienta de cambio social con muchas posibilidades y calado”.

Fundación Emplea. Alicante, España.

Un esfuerzo continuado se viene realizando en la Municipalidad de Grecia, para impulsar la ubicación de parques industriales en zona franca, con la finalidad de promover el empleo y el desarrollo. Seguidamente se presenta un resumen de los Acuerdos del Concejo Municipal que buscan promover la atracción de inversiones:

- **El acuerdo SEC-1333-2011.** Apoyo al desarrollo de CR Green Valley.

SE ACUERDA:

1. Reiterar su apoyo a iniciativas de desarrollo cantonal que busquen una mejor competitividad cantonal y de la región de una manera especial se reitera el apoyo y participación activa de este Concejo a las iniciativas planteadas por el CR Green Valley Business and Technology Park, para que emprenda los desarrollos ya enumerados anteriormente en la zona oeste del cantón de Grecia.

2. Buscar formas de incentivo local que le brinden mejores condiciones de competitividad a nuestro cantón para que la inversión extranjera directa que llegue al país fruto de los esfuerzos que este Gobierno viene realizando, permita que estas empresas vean en Grecia el lugar óptimo para su ubicación en Costa Rica.

3. En el contexto de las leyes actuales nacionales como la ley de zonas francas y otras leyes, lo mismo que en el contexto de los planes, reglamentos y procedimientos locales, buscar formas flexibles, ágiles y oportunas de realizar expeditamente trámites y normativas que garanticen un proceso oportuno de iniciación de operaciones de estas empresas y / o instituciones tanto industriales como comerciales o de servicio.

4. Hacer llegar excitativa a la señora presidente de la república doña Laura Chinchilla Miranda, reconociendo este Concejo como máxima autoridad del cantón, los esfuerzos que su gobierno viene realizando para la atracción de inversión extranjera directa (IED), y a la vez, instándole a su persona y en general a las altas autoridades de la república que integran el Consejo Presidencial de Competitividad e Innovación, para que apoyen decididamente al cantón de Grecia, como ya lo ha hecho FEDOMA, en estas iniciativas de atracción de inversión extranjera directa y en el asentamiento de empresas de alta tecnología y centros de investigación y desarrollo en nuestro cantón.

5. Asimismo solicitar a la señora ministra de comercio exterior doña Anabelle González, al señor ministro de Ciencia y Tecnología don Alejandro Cruz Molina, a las autoridades de PROCOMER, CINDE y otros organismos, apoyen a nuestro cantón en su visión de futuro de convertirse en centro de atracción de tecnologías e investigación, fundamentando la misma en sus condiciones factoriales incomparables de infraestructura, ubicación geográfica, capital humano, por medio de esta propuesta innovadora del CR Green Valley Business and Technology Park.

Acuerdo aprobado por unanimidad.

- Mediante Acta 218, de la Sesión Ordinaria del 18 de diciembre de 2018, se tomó un acuerdo importante, relacionado con la **disponibilidad de agua potable** que van a requerir los parques empresariales.

ACUERDO N° 12:

Dispensar del trámite de Comisión la moción presentada por los señores regidores Edgar Alfaro Vargas, Elida León Rodríguez, Henry Alfaro Rojas, Johel Rodríguez Zamora, Rolando Alpízar Oviedo, Julio César Murillo Porras y Carlos Antonio Guevara Segura. Asimismo se aprueba y se toma el siguiente acuerdo:

En atención al reglamento vigente para la “Operación y administración del acueducto de la municipalidad de Grecia”, específicamente en su capítulo iii “De la disponibilidad de agua potable”, artículo 9° “Solicitudes de disponibilidad para proyectos”; se autoriza al señor Alcalde a que, en caso de requerirse, firme a la brevedad posible un convenio de cooperación con la zona franca Grecia S.A. bajo los parámetros de los citados artículo y reglamento.

Debe entenderse que cuando se firme un convenio en los términos definidos en el tercer y último párrafo del citado artículo, el Departamento del Acueducto municipal procederá a otorgar un documento donde se consigne la capacidad hídrica para brindar el servicio solicitado. Dicho documento será entregado en el tiempo, forma y formato, que permita a quien desarrolla el proyecto continuar con su tramitación ante todas las instancias e instituciones pertinentes. En el caso de tramitar permisos de construcción, deberá fiscalizarse que se incluyan las obras para la adecuación de la capacidad hidráulica según lo convenido.

El convenio podrá contemplar, en caso de que sea técnicamente viable, más de una alternativa como fuente del recurso hídrico y las consecuentes obras de infraestructura para lograr la capacidad hidráulica según sea el caso. Se aclara, además, y así deberá especificarse, que la Municipalidad solamente concretará la conexión real y efectiva del servicio de agua potable, cuando se completen y sean aprobadas por la Municipalidad todas las obras acordadas. En caso de que el interesado no cumpliera con las obras convenidas, la Municipalidad no brindará el servicio de agua potable ni tampoco tendrá ninguna responsabilidad por ello (estas condiciones que también deberán constar en el convenio).

El convenio sí podrá dejar prevista la posibilidad de que, durante el desarrollo del proyecto, la disponibilidad de agua potable sea resuelta por alguna otra vía alternativa ajena al acueducto municipal, esto podría implicar que las obras convenidas se modifiquen o ya no se requieran. En

este último escenario el interesado deberá agenciarse el recurso hídrico por otros medios y aportar a la Municipalidad constancia de ello.

Acuerdo firme, definitivamente aprobado por mayoría calificada.

La regidora Ana Graciela Martínez Ulate, vota negativo.

- **Acuerdo SEC-1843-2021.** Un acuerdo municipal muy importante, porque establece apoyo a los parques empresariales, es la declaratoria de interés cantonal y la simplificación de trámites:

...

B) Reiterar el apoyo de este Concejo Municipal a iniciativas de desarrollo cantonal que busquen una mejor competitividad cantonal y de la región.

C) Por el momento histórico que vive nuestro cantón en materia de atracción de inversiones y la realidad de instalación de 3 parques empresariales y zonas francas en nuestro territorio; se acuerda declarar de interés cantonal y apoyar oportunamente en su gestión empresarial de establecimiento y/o ampliación a:

- Panduit de Costa Rica.
- Parque activa.
- CR Green Valley.
- Evolution Free Zone.

D) Instruir a la Administración en la aplicación de este acuerdo en todos los extremos que la ley permita, brindando especial y oportuna atención a los procesos asociados a: trámites, atención de inversionistas, resolución oportuna, y apoyo interinstitucional de dichos procesos.

E) De manera especial se solicita a la administración en el corto plazo: acelerar la implementación de VUI y desarrollar formas flexibles, ágiles y oportunas de realizar expeditamente trámites y normativas que garanticen un proceso oportuno de iniciación de operaciones de estas empresas además de la elaboración del "Manual de Procedimientos Municipales para la Atracción de Inversiones".

F) Crear formas de incentivo local que le brinden mejores condiciones de competitividad a nuestro cantón para que las empresas y la inversión extranjera directa que llegue a nuestro país vean en Grecia y en los parques empresariales antes mencionados el lugar óptimo para ubicarse en Costa Rica.

G) Hacer oportunamente del conocimiento de este acuerdo a las instituciones, parques empresariales y empresas asociadas a la atracción de inversiones y municipalidades de occidente.

Acuerdo firme, definitivamente aprobado y por unanimidad.

Como parte de las Actividades Estratégicas para la atracción de inversiones, se plantea la simplificación de trámites.

Con el acuerdo del Concejo Municipal SEC-1843-2021 de la Sesión Ordinaria del 29 de abril del 2021, especialmente en los incisos D) y E), se le solicita a la Administración brindar especial y oportuna atención oportuna a los procesos asociados a trámites, atención de inversionistas y apoyo interinstitucional; se solicita acelerar la implementación de la Ventanilla Única de Inversión, elaborar el Manual de Procedimientos Municipales para la Atracción de Inversiones y agilizar los trámites y procesos, para que las empresas puedan iniciar operaciones.

Se firmó un Convenio de Cooperación entre PROCOMER y las Municipalidades afiliadas a FEDOMA, para el asesoramiento y puesta en marcha del Sistema de Ventanilla Única de Inversión, que permite la centralización, unificación y simplificación en los trámites y permisos que deben cumplir las empresas que se deseen establecer y operar en la Región de Occidente.

Con la implementación de la Ventanilla Única de Inversión propuesta por PROCOMER ha habido algunos problemas, debido sobre todo a que el sistema utilizado obliga a que se tengan que digitar los trámites dos veces: uno en el Sistema Municipal y otro en el Sistema VUI. Ya se están realizando gestiones y existe voluntad de parte de PROCOMER de hacer compatibles ambos sistemas, para que se digite el trámite sólo una vez.

En lo que toca al apoyo a las empresas, el Departamento de Patentes ha venido realizando un buen esfuerzo por aplicar una patente rápida, para pequeñas y medianas empresas, lo cual ha sido de gran ayuda para dichas empresas.

En cuanto al trámite del Certificado de Uso de Suelo, se ha buscado en diversas instancias alcanzar una mejora. Con la digitalización del Uso de Suelo, ha habido un cambio significativo en la concesión de dicho Certificado. El Departamento de Tecnologías de Información realizó la digitalización del trámite y esto ha venido a reducir drásticamente los tiempos en la emisión del Certificado. Entre otros, en el Concejo Municipal también se han tomado diversos acuerdos, como el SEC-0041-004- 2016, en que se hace solicitud al DCU acerca del Uso de Suelo; y el SE10-84-068-2017, Requisito de presentar plano para solicitud de Uso de Suelo.

No obstante, se han enfrentado problemas para el otorgamiento de los permisos de construcción, a pesar de los esfuerzos que se vienen realizando. Más allá de las dificultades internas y de personal que se tienen en el Departamento encargado del trámite, persisten otros problemas. En el presupuesto ordinario del año 2023 se incluyó una plaza por Servicios Especiales, con la finalidad de agilizar dicho trámite.

En las Encuestas de Servicio que contrata la Alcaldía anualmente, se han investigado algunos de los factores o quejas, que afectan el otorgamiento de los permisos de construcción. Al respecto dicen los habitantes en las entrevistas realizadas en los distritos y a la salida del Palacio Municipal:

- a) Al llegar al Palacio Municipal se brinda información equivocada sobre los requisitos para los diferentes permisos a tramitar.
- b) No existe un documento cierto sobre los requisitos que se deben presentar para los trámites que se exigen.
- c) Al presentar los requisitos se piden otros que no se habían solicitado al inicio.
- d) Se rechazan trámites por ausencia de requisitos que no fueron solicitados inicialmente.
- e) Luego del rechazo y al presentar de nuevo el trámite, se piden nuevos requisitos no contemplados al inicio.
- f) No es comprensible que cada vez que se presentan trámites, se pida un nuevo requisito pudiendo pedirlos todos, de una vez, al inicio del proceso.
- g) No hay acceso a las personas vía telefónica, para lograr asesoría.
- h) No hay acceso a la persona que emite los rechazos, para saber el motivo.
- i) Los rechazos no tienen la explicación clara de los errores, para poder subsanar.
- j) Las subsanaciones deben hacerse al gusto del que rechaza, siendo que con el rechazo no hay claridad de lo que realmente quiere.
- k) Los ingenieros no aceptan aclaraciones, solamente rechazan.
- l) Es mucho tiempo el que se toman los ingenieros para revisar y rechazar o aprobar.
- m) No hay un sitio en el que se pueda hacer seguimiento del proceso.

- n) Es incongruente que se pidan áreas excesivamente amplias para comercios muy pequeños, como sodas o restaurantes.
- o) Cada cambio que piden en los requisitos, significa un costo económico para el solicitante, el cual la Municipalidad no valora.

De lo anterior la empresa encuestadora realizó un análisis interno en el Departamento de Ingeniería, con la Ingeniera a.i en ese momento, con la intención de obtener un análisis equilibrado del tema.

La Ingeniera explicó la temporalidad de su puesto y el plazo en el que asumió el reto, dadas las necesidades que se presentan y el malestar evidente de los ciudadanos.

En primera instancia la Ingeniera indicó:

- a) Se ha presentado un aumento sensible en la cantidad de solicitudes de permisos de construcción en este departamento, respecto a la cantidad de funcionarios disponibles para atender la demanda.
- b) Los profesionales en ingeniería externos, que solicitan el trámite de los permisos a la Municipalidad, están incumpliendo con los requisitos solicitados por ella, motivo por el que deben realizar los rechazos respectivos. Aun así, cuando los profesionales vuelven a presentar la solicitud “corregida”, se encuentran nuevas modificaciones que promueven otros rechazos y correcciones, lo cual es una evidente responsabilidad de quien hizo la presentación, sin apegarse a las normas correctas.
- c) Hay una diferencia sustancial entre el personal disponible para dar seguimiento a los casos y la capacidad instalada para brindar consulta, presencial, virtual o telefónica.
- d) Debido a la pandemia, los profesionales que atienden cada solicitud lo están haciendo con teletrabajo, por lo que se dificulta la atención de inquietudes del solicitante.
- e) El punto a, b, y c, son los detonantes del amplio tiempo requerido para lograr la revisión de los requisitos para un permiso.

La Ingeniera indica además, que se ha mejorado en los tiempos de respuesta, así como en el inventario de solicitudes acumuladas, sin embargo, el problema mayor se encuentran en las siguientes áreas:

- 1) La cantidad de personal para atender a los solicitantes.
- 2) La cantidad de profesionales para atender las solicitudes.
- 3) Falta de personal disponible para atender las llamadas telefónicas.

- 4) Los requerimientos del Plan Regulador para el otorgamiento de algunos permisos, como el caso de los metros cuadrados exigidos para una pequeña empresa gastronómica.
- 5) Hace falta la realización de una capacitación para profesionales externos, con la intención de que cumplan con los requisitos y procesos de manera correcta.
- 6) Los profesionales no están presentando los requisitos completos, por lo que cada vez que se recibe para nueva revisión un proceso rechazado, se deben solicitar un mayor cumplimiento con otra documentación, pues le han efectuado variantes al inicialmente solicitado.
- 7) Se debe indicar a las personas que se dirijan al área correspondiente a pedir los requisitos, así como promover que los funcionarios de la Plataforma de Servicios eviten entregar recomendaciones o requisitos, sin consultar al área técnica encargada de manera oficial.
- 8) Es necesario un cambio al Plan Regulador en forma integral, para permitir un mayor y más adecuado desarrollo del cantón.

El Departamento de Ingeniería para el Desarrollo Cantonal (IDC), la Alcaldía y el Concejo Municipal, han realizado ajustes al Plan Regulador, con la finalidad de lograr la simplificación de requisitos que no aportan valor alguno. Para señalar algunos de esos ajustes, al respecto se indica el acuerdo SEC-1085-068-2017 para la actualización del Plan Regulador en el sitio web; y el SEC-1115-069-2017 Cambios al Plan Regulador y al Reglamento de Construcciones.

- **Marca Grecia.** Siempre dentro del marco de la atracción de inversiones, el 1° de diciembre de 2018 se lanzó la Marca Grecia, para dar una identidad diferenciada al cantón. La marca significa que Grecia está llena de oportunidades y tiene un ambiente propicio para el desarrollo de negocios y el progreso de sus habitantes. Se elaboró el logo, el libro de marca y al Departamento de Comunicación le ha correspondido dar a conocer y posicionar dicha marca.

Un aspecto importante es que a pesar del apoyo que se quiere dar a la atracción de inversiones, no se ha adecuado la estructura, para crear al menos una plaza que gestione esos asuntos. A la fecha no se ha procedido formalmente a nombrar la plaza de Desarrollo Económico, cuya unidad si está recogida en el organigrama actual. Sin embargo, la actual administración hizo el recargo de funciones al Departamento de Planificación y Diseño Territorial y la Ingeniera a cargo ha venido brindando el acompañamiento necesario a los parques empresariales y otras tareas relacionadas. Por ejemplo, la coordinación interna con los departamentos relacionados, la coordinación externa con FEDOMA, Cámara Empresarial, el Concejo Municipal y el INA, la integración del Plan Cantonal de Atracción de Inversiones (Municipalidad de Grecia, 2021), etc. Tanto la funcionaria como los

Alcaldes, han dado atención personalizada a los inversionistas. En el presupuesto ordinario de 2023 se crea la plaza de Encargado de Desarrollo Económico para que atienda dicha materia.

En los dos Planes Estratégicos Municipales anteriores a éste, se recogían objetivos, metas y actividades para la atracción de inversiones: la coordinación que se debe tener con CINDE y PROCOMER; la necesidad de formar personal para las empresas que se instalen en los parques empresariales; generar alianzas estratégicas con universidades y entes académicos para promover el desarrollo del talento y la empleabilidad; implementar un plan de trabajo para incidir en el mejoramiento de la oferta formativa. Dichos fines han orientado algunas de las acciones realizadas en cuanto a la atracción de inversiones.

En julio de 2018 se conformó la Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente, conformada por las Municipalidades miembros de FEDOMA y la Academia, con el fin de colocar a la zona de occidente como un polo de desarrollo.

Se ha trabajado en la Guía de Inversión con CINDE y se aplicó el HR-GPS (prueba Belt) por cantón, lo cual permite tener un parámetro del nivel de inglés, lo que es fundamental en la atracción de inversiones. El INA se encarga de la campaña de divulgación, para la aplicación de las pruebas. La Municipalidad de Grecia ha tenido un papel activo en dicha campaña también, realizando sensibilización y motivación en los centros educativos para que participen, incluyendo a la Universidad Latina, Universidad de Costa Rica, Universidad San Isidro Labrador, Colegio Técnico Profesional de Bolívar, Colegio Experimental Bilingüe y Colegio Santa Josefina.

Aunque todo el trabajo antes reseñado con los parques empresariales de zonas francas no ha tenido aún el efecto esperado en el empleo, se espera que en el futuro, se vaya a producir un fuerte impacto en esa variable clave del desarrollo. La Municipalidad de Grecia ha venido promoviendo el empleo mediante ferias con diversas empresas, incluyendo Coyol S.A.

Otra acción importante clave fue la firma del Convenio Marco con la Zona Franca Coyol S.A, dirigido entre otros a generar suficiente empleabilidad en el cantón de Grecia, de todo lo cual se esperan resultados positivos en el mediano y largo plazo para el cantón.

Desde hace algunos años la Municipalidad de Grecia viene trabajando conjuntamente con FEDOMA, en un Plan Regional de Atracción de Inversiones (Federación de Occidente de Municipalidades de Alajuela, 2018 B). La Federación la conforman las Municipalidades de Atenas, Poás, Grecia, Naranjo, Sarchí, Palmares, San Ramón, Zarcero, Alajuela, San Mateo, Río Cuarto.

El cantón de Grecia busca sacar partido al atractivo que ha tenido Costa Rica, para ofrecer a la inversión extranjera talento humano capacitado; un ambiente político y social estable; seguridad jurídica y seguridad ciudadana apropiadas; y una clara orientación al mercado de exportación. El cantón y la región cuentan con personal calificado y con un buen nivel de inglés, cercanía al aeropuerto internacional Juan Santamaría; a puerto de Caldera; servicios de electricidad y agua adecuados, y una ubicación geográfica atractiva y cercana a la Gran Área Metropolitana.

La estrategia regional de atracción de inversiones reconoció el avance que el cantón de Grecia llevaba al respecto, para tratar de aprovechar las ventajas que cada uno de los cantones tiene y generar sinergias como región. En efecto, en el cantón de Grecia desde hace mucho tiempo está asentada la empresa Panduit y están por instalarse los siguientes parques empresariales bajo el régimen de zona franca:

- 1) **Parque Activa.** Ofrece 79 ha., para lotes industriales y servicios de empresas que operan bajo el régimen de zonas francas. Tiene más de 350,000 metros cuadrados de terreno industrial listo para albergar potenciales operaciones de manufactura y logística (La República, 2019).
- 2) **Costa Rica Green Valley.** Es un desarrollo mixto. El terreno total sobre el que se ubicará el proyecto, suma más de 1.000.000 m². En esta primera etapa de zona franca se estarán desarrollando 140.000 m², cuya inversión rondará los \$10.000.000 en infraestructura (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo, 2020).
- 3) **Evolution Free Zone (EFZ).** Este parque empresarial se desarrollará en un área de 100 hectáreas sobre terrenos aledaños a la carretera Bernardo Soto, en la llamada recta de los Mangos. Estos terrenos de topografía plana representan una oportunidad para el desarrollo del parque. EFZ forma parte de la empresa Coyol Free Zone en Alajuela, que alberga empresas dedicadas a Ciencias de la Vida y Manufactura. Esta empresa fue reconocida como la mejor zona franca de Latinoamérica y la número siete en el mundo. Tienen 16.000 trabajadores y hospeda a 29 multinacionales, de las cuales siete están entre las primeras 30 compañías del mundo en dispositivos médicos: Medtronic, Abbott, Phillips, Cardinal Health, Terumo, Smith & Nephew and Hologic (Brenes Quirós César, 2021)

Panduit por su parte (Federación de Occidente de Municipalidades de Alajuela, 2018 A), es una empresa acogida al régimen especial fuera de un parque de zona franca, que cuenta con 1400

colaboradores y que ha brindado un gran aporte a las exportaciones del sector eléctrico – electrónico y plástico, en este último producto ocupa el primer lugar en exportaciones desde el año 2017.

Con los parques empresariales que tienen interés de instalarse en Grecia, la asesoría de CINDE, Procomer, el INA y las Universidades, la Cámara Empresarial, se pretende el desarrollo bajo el régimen de zona franca, en sectores identificados con potencial de inversión como son:

- Manufactura liviana.
- Manufactura avanzada.
- Dispositivos médicos.
- Servicios corporativos.

Con la conformación de la Comisión Regional de Atracción de Inversiones se han obtenido grandes avances, entre ellos:

- Se han coordinado esfuerzos con CINDE y la Promotora de Comercio Exterior, sobre la ruta a seguir para establecer a Occidente como un polo de desarrollo.
- Con CINDE se trabajó en la actualización de la Guía para la Atracción de Inversiones.
- Desde la Comisión Regional de Atracción de Inversiones, se generó el Plan de Trabajo Regional para la Atracción de Inversiones, con acciones específicas relacionadas con Talento Humano; Capacidad Instalada; Promoción y Divulgación; Infraestructura.
- Con FEDOMA se desarrolló el Plan Cantonal de Atracción de Inversiones.
- Conjuntamente con PROCOMER se está implementando la Ventanilla Única de Inversión (VUI).
- Dentro del mejoramiento necesario del marco regulatorio y mejora del ambiente para las empresas, se ha visto la necesidad de actualizar el Plan Regulador y agilizar los trámites.
- En la mejora de las capacidades y habilidades del recurso humano, el INA jugará un papel central junto con el resto de centros educativos y la academia, en la creación de dichas

capacidades, para poder cerrar la brecha entre las demandas de las empresas y de los aplicantes a empleos.

- La región y Grecia, cuentan con una oferta adecuada de técnicos bilingües.
- Se han venido realizando esfuerzos en materia de intermediación y Bolsa de Empleo, promoviendo talleres sobre cómo prepararse para acceder a un empleo, mediante el sistema de la Agencia Nacional de Empleo (ANE), manejada por el INA.

En la Guía Regional para la Atracción de Inversiones (Federación de Occidente de Municipalidades de Alajuela, 2018 A), se indican algunos indicadores interesantes para la región y específicamente para el cantón de Grecia:

- Grecia cuenta con una Universidad Pública y tres Universidades Privadas.
- Dentro de las principales áreas de conocimiento matriculados en el año 2018 en la región de Occidente, se tiene:
 - Ciencias Económicas: 28%.
 - Ingenierías: 20%.
 - Computación: 11%.
 - Educación: 14%.
 - Otros: 28%.
- En Grecia se tiene la siguiente cantidad de instituciones para ofrecer Educación Técnica:
 - Colegio Técnico Profesional: 1.
 - Universidad Pública: 1.
 - Universidad Privada: 3.
 - INA: 1.
 - Colegios y Colegios Bilingües: 12.

- Según los resultados del mapeo del talento humano (HR-GPS) en relación con la educación técnica, se identificaron como las principales áreas de formación técnica las siguientes:
 - Inglés y servicio al cliente.
 - Informática y computación y servicio al cliente.
 - Contabilidad y finanzas.
 - Administración.
 - Agroindustria.
- En la región de Occidente, en carreras técnicas, en el período 2014-2018, del INA se egresaron 9.849 estudiantes; del MEP 1.377; y de la Universidad Técnica Nacional 527.
- La Comisión de Atracción de Inversiones de Occidente aplicó el HR-GPS de CINDE, en el primer trimestre de 2019 a 7.977 personas, de las cuales 5.730 realizaron la prueba BELT, obteniéndose los siguientes resultados para nivel de inglés:
 - El 50% de los aplicantes estaban en niveles B1 y C2. Un 26.3% tenían nivel B1, B1+, que es el nivel necesario para empleos de manufactura avanzada. Un 18.2% tenían nivel B2, B2+, que es el necesario para empleos de servicios. Otro 5% se ubicó en C1, C1+, nivel necesario para desempeñarse en Ciencias de la Salud y Servicios.
 - El 49.9% estaba en niveles A1 (11.6%-Baja) y A2 un 38% personas que deben llevar otros niveles de inglés con programas especiales.
 - Los profesionales con niveles de inglés B2 a C2 están distribuidos en disciplinas como Informática, Tecnologías de Información, Computación, Ingenierías, Administración de Empresas, Educación y otros.
- Los cantones de Zarcero, Naranjo y Grecia obtuvieron el primero, segundo y quinto lugar por el desarrollo en emprendimiento por parte del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) en la Expo Pyme 2019 (Federación de Occidente de Municipalidades de Alajuela, 2018 A).

2.3.10. Seguridad Ciudadana.

Aunque la Municipalidad de Grecia ha invertido en cámaras de video vigilancia, al no tener una fuerza policial municipal, se depende de la Fuerza Pública, para brindar el servicio de seguridad ciudadana. Por su parte, la Fuerza Pública se viene apoyando también en la promoción de la seguridad comunitaria.

De manera que la Municipalidad de Grecia si no quiere depender de Fuerza Pública, tiene pendiente analizar el establecimiento de su propia policía municipal y construir un centro de monitoreo, para fortalecer la video seguridad y también desarrollar la seguridad comunitaria.

A continuación se ofrece un Cuadro (Organismo de Investigación Judicial, Poder Judicial, 2019, 2020, 2021) que muestra los delitos ocurridos en el cantón de Grecia en los últimos tres años.

Cantón de Grecia

Cuadro 10-Delitos por Tipo en el Cantón de Grecia

Cantón de Grecia			
Delito	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Total Delitos	477	388	320
Robo	141	131	96
Hurto	141	105	88
Robo de Vehículos	76	61	84
Asalto	88	52	34
Tacha de Vehículos	31	37	15
Homicidios	0	2	3

Fuente: Organismo de Investigación Judicial, Poder Judicial.

Aún cuando los habitantes de Grecia se sienten inseguros, las anteriores estadísticas del Organismo Judicial demuestran que ha habido una disminución en la ocurrencia de delitos en el cantón, excepto en el robo de vehículos que incrementó en el año 2021 y los homicidios, que se incrementaron. Como es lógico, los habitantes no están al tanto de la evolución de delitos y generalmente se ven afectados por la ocurrencia de esos hechos del último año.

Un hecho que puede contribuir a la sensación de inseguridad, es que algunos actos que no son considerados delitos sino flagrancia, por ser de bajo monto, pocas veces son denunciados, porque los ofendidos saben que la ley no castiga con cárcel esos hechos. También puede ser que las

personas sientan inseguridad por lo ocurrido a otros y refuerzan la sensación de inseguridad, cuando ellos se ven afectados.

Está pendiente de construir, un centro que sirva para el monitoreo de las cámaras de video vigilancia, en el cual puedan estar los policías de seguridad pública o los municipales, vigilando la ocurrencia de eventos delictivos.

Cuadro 11-Casos de Violencia Doméstica y Delitos en el Cantón de Grecia

Delito	2018	2019	Año 2020
Casos de Violencia Doméstica	975	768	779
Casos de Delitos de Diversos Tipos	531	477	388
Total Delitos y Casos de Violencia Doméstica	1506	1245	1.167

Fuente: OIJ, Estadísticas Policiales. Poder Judicial, Datos Abiertos.

Un elemento importante que contribuye a la inseguridad en el cantón, son los casos de violencia doméstica, lo cual se presenta en el cuadro anterior (Poder Judicial, 2018, 2019, 2020, Datos Abiertos).

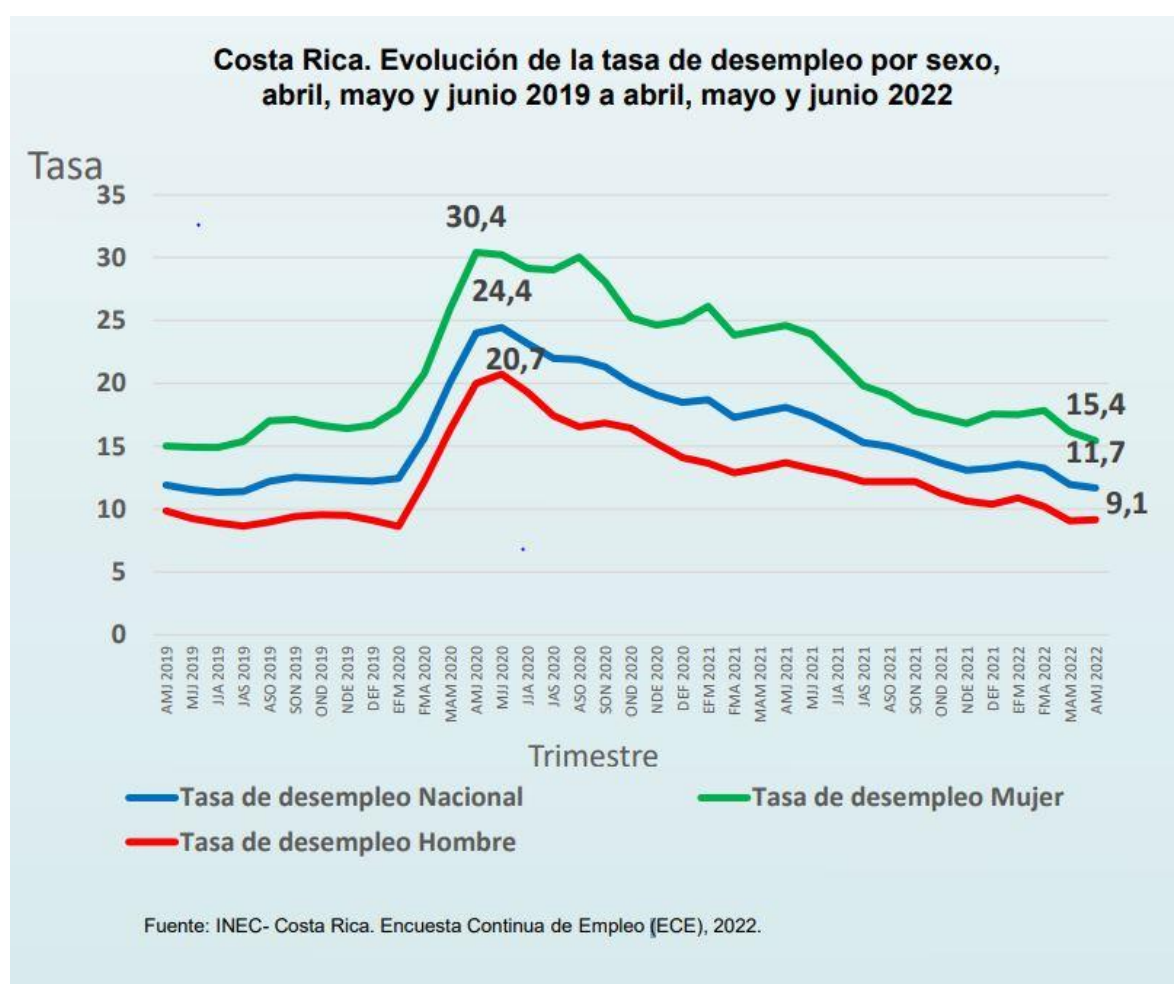
En el cuadro anterior observamos la cantidad de casos de violencia doméstica en el cantón de Grecia. El dato no pasa desapercibido, ya que supera la cifra de casos de delitos diversos.

Desde 1996, Costa Rica cuenta con la Ley Contra la Violencia Doméstica, mediante la cual se le dan herramientas especialmente a las madres, niños, personas de sesenta años o más, personas con discapacidad y víctimas de violencias en las relaciones de pareja, para que soliciten medidas de protección que les garanticen la vida, la integridad y la dignidad. El artículo 3 de esa ley contiene una lista extensa, pero no exclusiva, de las medidas de protección que puede ordenar un Juzgado de Violencia Doméstica, Contravencional o de Familia, en contra de la persona agresora y evitar así la violencia doméstica.

2.3.11. El Desempleo en Costa Rica.

En la figura siguiente se presentan datos interesantes de la tasa de desempleo en Costa Rica.

Figura 7-Desempleo en Costa Rica



El gráfico anterior muestra la tasa de desempleo trimestral, de Costa Rica, en los años 2019, 2020, 2021 y el segundo trimestre del año 2022.

En la gráfica anterior, la línea azul representa el promedio de desempleo nacional, el cual viene

descendiendo desde el año 2020, hasta llegar al 11.7% en el segundo trimestre del 2022. Por su parte, la línea roja representa el desempleo de los hombres, que desciende desde 20.7% en el año 2020, hasta alcanzar 9.1% en el segundo trimestre del 2022. El sector más afectado con el desempleo a nivel nacional son las mujeres, cuya gráfica se dibuja en color verde, el cual está por encima del promedio nacional, ya que para el año 2020 era de 30.4% hasta descender al 15.4% en el segundo trimestre del año 2022.

Las cifras anteriores son a nivel nacional ya que no se tienen datos para los cantones del país, pero es de esperar que para el cantón de Grecia, dichas cifras sean similares.

A pesar de que el gráfico anterior no muestra el desempleo juvenil en Costa Rica, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), llegaba a un 40% en el año 2020, el más alto entre varios países representados en dicha organización (La República, Periódico (B), 2021) . Es por ello que la reinserción de esta población al mercado laboral es muy importante. El crecimiento económico de la región de occidente ha ido mejorando paulatinamente, es por ello que se debe dar mayor importancia y énfasis a la atracción de inversiones al Cantón de Grecia, del mismo modo que se debe apoyar a las pymes de la región, para fomentar más empleos y mejores oportunidades, tanto para las mujeres como para los jóvenes, quienes han sido los más afectados.

No se puede dejar de lado la educación, ya que las empresas que se quieren instalar en el cantón, demandan personal en diversas áreas y carreras profesionales, por lo que conviene preparar el personal necesario para aprovechar esas oportunidades.

2.3.12. La Coordinación Interinstitucional.

Buena parte del desarrollo del cantón de Grecia depende, de los servicios que brindan varias instituciones asentadas en el territorio, como son: la Caja Costarricense del Seguro Social, el Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Cultura y Juventud, el Ministerio de Seguridad Pública, el Instituto Nacional de Aprendizaje y las universidades públicas, el Organismo de Investigación Judicial, la Policía Fiscal, Policía de Migración y Extranjería, el Patronato Nacional de la Infancia, el Ministerio de Ambiente, el Instituto Costarricense de Electricidad, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, el Instituto Mixto de Ayuda Social y otras más. Tanto en el Plan de Desarrollo Humano 2022-2032,

como en este Plan Estratégico Municipal 2023-2027, se establece que uno de los mejores medios que tiene el Alcalde Municipal para coordinar con las instituciones públicas instaladas en el cantón, es a través del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional, del cual él es el presidente y en el que participan representantes de dichas instituciones. En este PEM se establece una Agenda de Coordinación Institucional, que puede ser usada para llevar el pulso a las acciones conjuntas de desarrollo a ejecutar. Por lo demás, el Alcalde podrá utilizar otros medios como son los oficios, reuniones y llamadas para perseguir el mismo fin. A las instituciones que coadyuvan al desarrollo se les hará llegar este Plan Estratégico para que colaboren con las tareas que establece la Agenda de Coordinación Institucional.

2.3.13. Resumen del Diagnóstico Municipal.

Basado en el análisis de situación actual anterior y con la finalidad de resumir de mejor forma los factores e indicadores que puedan servir para la definición de objetivos y metas de la estrategia del PEM, se elabora seguidamente el diagnóstico municipal, basado en la metodología FODA.

El FODA es una metodología de diagnóstico que realiza un análisis del interno institucional y del entorno o ambiente externo de la institución. A lo interno se identifican las **F**ortalezas y **D**ebilidades, mientras que a lo externo se enlistan las **O**portunidades y **A**menazas. En el interno institucional se toman en cuenta los recursos humanos, financieros, tecnológicos. En el entorno se aprecian factores sociales, culturales, tecnológicos, políticos, etc.

A continuación, se presenta el FODA institucional:

DEBILIDADES.

1. La Municipalidad de Grecia no ha alineado su cultura, estrategia, estructura, procesos, procedimientos, recursos y tecnología, para alcanzar la transformación digital, que tenga como centro, la satisfacción de las necesidades de los habitantes.

2. La Municipalidad de Grecia no ha adecuado su estructura organizacional y tecnológica, para poder satisfacer adecuadamente las necesidades internas y comunales, a pesar de dos intentos de reestructuración organizacional. Conforme con la reestructuración vigente desde marzo de 2016, se presentan problemas como los siguientes:
 - 2.1. En el Manual de Organización hay dependencias sobre cargadas o a las cuales se les asignaron competencias que deberían estar en otros departamentos, o que no tienen las competencias necesarias para lograr eficacia y eficiencia. Se dan otros casos también, de competencias que no se le asignaron específicamente a ninguna área, lo cual crea conflictos de funcionamiento.
 - 2.2. En el Manual Descriptivo de Clases y Puestos vigente, se tienen “Clases Anchas”, en las cuales se hace una descripción genérica aplicable a los diversos cargos que contiene una determinada Clase, sin especificar claramente cuál de los cargos tiene la función descrita y a cuáles otros no les aplica. En otros casos, aunque la función pueda corresponder, se alega que la valoración del puesto no está acorde con las responsabilidades legales que se podrían asumir. Los hechos anteriores crean conflictos de competencia y perjudican el servicio al usuario.
 - 2.3. Algunas dependencias claves de la Municipalidad no cuentan con el personal suficiente y capacitado, mientras que otras pueden tener personal de más. Un estudio de Cargas de Trabajo que se realizó recientemente, no tuvo los resultados deseados para ofrecer la información requerida, que permita realizar el cambio necesario. La implementación de la transformación digital podría ayudar, en que no necesariamente se tenga que pensar en más personal para alcanzar la eficacia y la eficiencia. De manera que se podrían reunir unidades que operan de forma separada, aunque tienen funciones relacionadas.
 - 2.4. En el área de Servicios Públicos existen algunas mejoras internas que hace falta ejecutar:
 - 2.4.1. Aunque se realizó una inversión importante para la modernización del Acueducto, el Departamento no tiene un ingeniero especializado asignado, sino que se comparte el tiempo de un puesto de Ingeniero Municipal, asignado formalmente al área de Ingeniería para el Desarrollo Cantonal (IDC), lo cual ha generado algunos problemas de coordinación, autoridad, control y eficacia.

- 2.4.2.No se han automatizado las operaciones del Acueducto y algunas operaciones como la lectura de medidores se hacen de forma manual, en lugar de usar medidores inteligentes.
- 2.4.3.En el Mercado Municipal se debe dar solución a los problemas de disposición de las aguas pluviales y sanitarias.
- 2.4.4.El Cementerio Municipal requiere concretar una segunda etapa de ampliación y mejoras.
- 2.4.5.De igual forma, aunque en el Parque Municipal se hizo la sustitución de la instalación eléctrica, quedan pendientes de realizar otras mejoras, según el alcance contenido en los planos existentes, en lo arquitectónico, el sistema pluvial y el riego.
- 2.4.6.Ha habido algunos problemas con el funcionamiento de los parquímetros municipales, que han dificultado que se haya podido avanzar a una segunda etapa, según se estableció en el contrato firmado con la empresa contratista.
- 2.4.7.Según la opinión de algunos habitantes expresadas en el Plan de Desarrollo Humano Cantonal, hay campo para el aumento de la cantidad de Puntos Verdes; la mejora de la frecuencia de recolección de los materiales reciclables y capacitación de los funcionarios que la realizan. Sin embargo, la Administración decidió complementar dicha recolección con la visita casa a casa.
- 2.5. Existe disonancia entre la estrategia y la estructura organizacional, pues dentro de los planes se han venido haciendo esfuerzos para la atracción de inversiones al cantón y aunque en la estructura está creada formalmente el área de Desarrollo Económico, no se ha nombrado todavía una persona en la plaza fija para atender la necesidad.
- 2.6. La inadecuada estructura organizacional de la Municipalidad de Grecia, dificulta el logro de los objetivos y metas, la comunicación, coordinación y el control.
- 2.7. Con la conversión del distrito de Río Cuarto en cantón, finalizada en el año 2020, se dejó de percibir una suma importante de ingresos, representada mayormente en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles, sobre las Patentes y el Aporte del Gobierno Ley 8114 para el mantenimiento de caminos. De este último rubro, el mayor impacto se produjo en las remuneraciones del personal, porque se tenía una estructura de personal que permitía brindar servicio a Río Cuarto y posteriormente se dificultó la reducción de la planilla.

- 2.8. Los procedimientos que tiene la Municipalidad de Grecia fueron aprobados en el año 2009 y se encuentran desactualizados.
3. Falta reforzar el trabajo en equipo, la colaboración y coordinación entre las diferentes áreas para alcanzar mejores resultados.
 4. La Municipalidad de Grecia no cuenta con un plan de capacitación de mediano plazo y completo, que integre la demanda de capacidades o competencias de los puestos, con las capacidades que tienen los funcionarios y las exigencias externas de los habitantes, ya que solamente se realizan planes anuales de capacitación.
 5. Son insuficientes los recursos financieros que administra la Municipalidad de Grecia, para satisfacer de mejor forma las necesidades comunales, ya que se invierte gran parte del presupuesto en gastos de funcionamiento y se invierte poco en obras de la comunidad. Además, dichos recursos no permiten cumplir a cabalidad algunas de las propuestas contenidas en el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2022-2032. El presupuesto de ingresos municipal presenta una gran rigidez originada legalmente, pues muchos de los ingresos tienen destino específico, dificultando que se disponga de recursos para iniciativas y proyectos de desarrollo.
 6. Aunque el Impuesto sobre Bienes Inmuebles es uno de los más importantes de la estructura de ingresos de la Municipalidad de Grecia, los esfuerzos efectuados no han permitido incrementar suficientemente la base imponible de dicho impuesto, la realización de avalúos y la declaración consciente hecha por los propietarios de bienes inmuebles.
 7. La Municipalidad de Grecia cuenta con una Ley de Patentes muy vieja, que se publicó el 30 de noviembre de 1999, lo cual es una de las causas de la insuficiencia en los ingresos recaudados.
 8. Las gestiones de cobro realizadas por la Municipalidad de Grecia han sido insuficientes y conjuntamente con un alto peso en el gasto fijo municipal, impiden dedicar más recursos a la satisfacción de las necesidades de los habitantes del cantón.
 9. Una dificultad para mejorar la gestión de cobro, es que no se ha depurado suficientemente la base de datos, lo que produce problemas para la localización y notificación de los contribuyentes.

10. Un gran pendiente en materia de transformación digital es la falta de un Sistema Integrado de las Operaciones, pues actualmente se tiene uno para la gestión de los ingresos y otro muy viejo para la gestión presupuestaria, sin la debida integración de otros departamentos como la Administración de Bienes y Servicios, Contabilidad, Tesorería y Recursos Humanos. En materia de interoperabilidad, tampoco existe integración con sistemas como el de SICOP, la Ventanilla Única de Inversión (VUI) y el Administrador de Proyectos de Construcción (APC), lo cual produce que se tengan que realizar dos veces los trámites: en los sistemas externos y en los municipales.
11. De igual forma ante la falta de una Bodega, la plaza de Bodeguero y de un Sistema de Inventario, se debilita el Control Interno.
12. La Unidad Técnica de Gestión Vial (UTGV) se ve afectada o presenta algunos factores externos o deficiencias en su operación, como las siguientes:
 - 12.1. Por lo general se reciben los fondos de la Ley 8114 del Ministerio de Hacienda de forma tardía, afectando la programación de mantenimiento de los caminos.
 - 12.2. No se cuenta con instalaciones adecuadas para un plantel, en el cual se resguarde la maquinaria y equipo y se almacenen materiales necesarios para el mantenimiento de caminos; así como tampoco tiene un terreno apropiado para la disposición de los escombros y materiales de desecho de tal actividad.
 - 12.3. Solamente alrededor de un 75% de las obras de construcción y mantenimiento vial se realizaron aplicando criterios técnicos de supervisión y calidad, durante el año 2020.
13. Hace falta desarrollar el Parque Los Chorros, como incentivo a la actividad turística del cantón.
14. A pesar de que se cuenta con suficientes instrumentos de Planificación aprobados (Plan de Desarrollo Cantonal a diez años; Plan Estratégico a cinco años; Plan de Gobierno del Alcalde; Plan Quinquenal Vial; Plan Regulador, Plan de Gestión de Residuos Sólidos, Plan Operativo Anual), se hacen proliferar proyectos de inversión sin atender prioridades, que magnifican las limitantes de ingresos, lo que incide en que se asignen pocos fondos a proyectos claves y se perjudique la eficacia y eficiencia.

15. La ejecución del gasto y obras de inversión se ha visto influenciada por factores de tiempo necesario para elaborar los presupuestos. Por ejemplo, el primer presupuesto extraordinario puede estar disponibles entre mayo y junio, debido a los tiempos necesarios para realizar la Liquidación Presupuestaria, la formulación y aprobación interna del presupuesto extraordinario y la aprobación externa por parte de la Contraloría General de la República; a lo cual hay que adicionar los tiempos para la contratación administrativa. En ocasiones las partidas específicas ingresan en el último trimestre del año.
16. En la Municipalidad de Grecia no se han aprovechado suficientemente como guía, los planes de desarrollo humano cantonal y el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional, para coordinar acciones con el conjunto de instituciones asentadas en el cantón, que deben velar por el desarrollo, conjuntamente con la Municipalidad.

FORTALEZAS.

1. Se han establecido incentivos, acompañamiento a inversionistas, uso de la Ventanilla Única de Inversión, coordinación y promoción de zonas francas, que buscan generar empleo y crecimiento económico.
2. No obstante algunos problemas de organización existentes, la Municipalidad de Grecia cuenta con profesionales idóneos y con experiencia.
3. Ha habido algunos avances para la transformación digital, al brindar facilidades tecnológicas en información y pago de servicios a los contribuyentes; digitalización de trámites; uso de la Ventanilla Única de Contribuyentes; avances en servicios multicanal; SICOP; base de datos abiertos. En el Índice de Transformación Digital recientemente elaborado por la Contraloría General de la República, la Municipalidad de Grecia aparece dentro del grupo “Básico”.
4. Un programa exitoso en el intento de servir a los habitantes del cantón ha sido, “La Muni a tu Alcance”, con el cual los funcionarios municipales de las áreas Tributaria, Financiero, Planificación y Diseño Territorial y otros, se desplazan a cada distrito, con los equipos necesarios, para facilitar la realización de trámites y pagos.

5. Los servicios municipales prestados a la comunidad, como el Acueducto, la Recolección de Desechos Sólidos, el Aseo de Vías y Sitios Públicos, Cementerio y el Mercado Municipal, tienen un grado aceptable de eficacia, aunque hay algunas oportunidades de mejora, como que el Aseo de Vías solamente se presta en el centro de la ciudad y algunos habitantes piden su ampliación a los distritos.
6. La Municipalidad de Grecia cuenta con una buena imagen de los usuarios por los servicios que le presta a la comunidad, lo cual se ve reflejado en algunas encuestas realizadas y en el ranquin de Municipalidades que hace la Contraloría General de la República; en este último caso para el año 2021, la Municipalidad de Grecia aparece en un nivel intermedio, entre el resto de municipalidades.
7. En el sitio web y por otros medios, se realizan actos de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía.
8. Con la finalidad de capitalizar y reforzar la imagen que tiene Grecia, se han realizado esfuerzos importantes para posicionar una Marca Cantón.
9. El liderazgo municipal ha orientado el rumbo del desarrollo económico y social del cantón, a pesar de las limitantes de recursos y capacidades institucionales.
10. Una buena parte del personal municipal cuenta con la motivación y la mística necesaria, lo cual ha permitido obtener algunos resultados importantes.
11. Se cuenta con un sistema manual para realizar la Evaluación del Desempeño, o que servirá para la mejora continua de los funcionarios y de la Municipalidad, a pesar de que aún se está desarrollando el sistema informático respectivo.
12. La Municipalidad de Grecia ha venido siguiendo programas exitosos en el campo de la sostenibilidad y protección ambiental, con una Cooperativa de Mujeres para el reciclaje de desechos, diversos Puntos Verdes, un Parque Temático y un Invernadero para la reforestación.

13. En el área tecnológica se han realizado importantes avances a lo interno y para brindar mejores servicios a los usuarios, como cámaras de video vigilancia y seguridad, parquímetros inteligentes, cajeros móviles, un sitio web bastante moderno y con datos abiertos para rendición de cuentas y transparencia.

OPORTUNIDADES

1. El cantón de Grecia tiene diversas ventajas comparativas y competitivas en los campos económico, social, ambiental, que son propicias para que algunas empresas y personas decidan invertir en el territorio:
 - 1.1. Tiene una ubicación geográfica céntrica apropiada, cercana al área Metropolitana, al aeropuerto Juan Santamaría, al puerto de Caldera y goza de una buena interconectividad vial.
 - 1.2. Cuenta con una buena oferta de servicios y centros educativos, públicos y privados.
 - 1.3. Ofrece una gran cantidad de profesionales en diversas disciplinas como las ciencias económicas, ingeniería, computación, educación. Dichos profesionales manejan un buen nivel de inglés para el trabajo.
 - 1.4. El cantón cuenta con instalaciones y capacidades en agua potable, telecomunicaciones y electricidad.
 - 1.5. La Municipalidad de Grecia y la región de Occidente han sido incluidos en reformas legales que permiten atraer inversiones al cantón.
 - 1.6. Se han establecido buenas alianzas estratégicas con diferentes instituciones, Cámara Empresarial, la Academia y empresas, en el contexto del desarrollo local y atracción de inversiones.

2. Los esfuerzos de atracción de inversiones realizados, han permitido el establecimiento de tres parques empresariales, Parque Activa, Coyol y Costa Rica Green Valley; adicionalmente a la empresa Panduit instalada hace algunos años.
3. La Municipalidad de Grecia podría aprovechar su imagen y posicionamiento como un cantón deseable para la atracción de inversiones, para aumentar el establecimiento de empresas y consecuentemente una mayor empleabilidad en el cantón.
4. La puesta en práctica de un programa de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, de forma paralela o como complemento de las empresas que se instalen en los parques empresariales y encadenamientos productivos que se deriven de ello, crearía los recursos en forma de tributos y empleos que no se generen con las zonas francas.
5. El turismo en el cantón representa una buena oportunidad para explotar algunos atractivos destacados como el Parque Los Chorros, el Bosque del Niño, la iglesia Nuestra Señora de las Mercedes, etc.
6. Existe un buen margen para crear valor público en la mejora de los servicios públicos municipales, en especial con la realización de actividades y ejecución de obras para la satisfacción de las necesidades sociales y recreativas para mujeres, niñez y adolescencia, personas con discapacidad, adultos mayores.
7. Existe una gran oportunidad de mejora para la concientización o sensibilización de las personas, en cuanto al manejo apropiado de los desechos sólidos ordinarios, los no tradicionales, los reciclables, la protección de la flora, fauna, el recurso hídrico y el ambiente en general, para lo cual se puede aprovechar las instalaciones del Parque Temático Ambiental.
8. El cantón de Grecia ha sido reconocido por su vocación en favor de mantener la ciudad limpia, pero también se están realizando acciones de protección del ambiente, todo lo cual se podría aprovechar para promocionar el concepto de “Grecia ciudad limpia”.
9. Es posible que la Municipalidad de Grecia pueda obtener más recursos no reembolsables, mediante la cooperación internacional.

AMENAZAS

1. Existe un gran riesgo de que la Municipalidad de Grecia pueda ser objeto de un hackeo de sus sistemas y la consecuente pérdida de información, dado los eventos sucedidos en el sector público durante el año 2022.
2. La falta de concientización de algunos habitantes del cantón, respecto de un adecuado manejo de los desechos sólidos, reciclables y en la protección del ambiente, puede llevar a que por inacción se culpe a la Municipalidad de Grecia y se deteriore el ambiente.
3. Diversas leyes se han publicado y otras están en la corriente legislativa que pueden afectar la autonomía municipal y afectar la motivación del personal, tal es el caso de la Ley 9635.
4. Diversos factores de ineficacia e ineficiencia municipal afectan la imagen de la Municipalidad de Grecia y consecuentemente, esto se puede traducir en pérdida de confianza en la institución y afectación de las finanzas, por no pago de tributos municipales.
5. Existen dificultades para dotar de agua potable a los parques industriales, debido a la medida cautelar interpuesta en la zona de protección de la naciente Patal y zona de protección del río Agualote, ya que mientras esta situación no se resuelva, no se puede habilitar la tubería de 10", que se requiere para llevar agua a proyectos como los de zona franca en la parte baja del cantón, obligando a que las empresas tengan que satisfacer sus propias necesidades.
6. La presencia de ventas ambulantes como mecanismo de generación de ingresos, provoca el descontento de los comercios, por competencia desleal.
7. Existe la percepción de un aumento en la inseguridad ciudadana, lo cual es una prioridad por atender.

8. La falta de pago de los tributos por parte de algunos usuarios, disminuye las capacidades municipales para financiar el desarrollo.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE MEDIANO PLAZO

3.1 Presentación.

La estrategia para el Desarrollo Municipal de mediano plazo, es el resultado del análisis y ordenamiento sistemático del proceso participativo de formulación del Plan Estratégico Municipal y de su alineación con el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2022-2032, recientemente formulado por la ciudadanía del cantón de Grecia y aprobado por el Concejo Municipal.

La formulación de la presente estrategia incluye la definición de la visión, misión, valores y principios que guiarán en el próximo quinquenio a la Municipalidad. De igual manera desarrolla para cada área estratégica de la gestión municipal, las políticas, objetivos, metas y acciones a realizar.

3.2 La Visión Municipal.

La visión es una imagen futura del estado deseado para que la organización municipal cumpla en el Plan Estratégico y los cometidos marcados por el Plan de Desarrollo Humano Cantonal.

Así la visión del Plan de Estratégico de Grecia es la siguiente:

Llegar a ser un cantón seguro, organizado y líder en conservación ambiental; con oportunidades reales de desarrollo humano sostenible, mediante el fomento económico y la atracción de inversiones, el acceso ampliado a un sistema de salud y educación de calidad y espacios de participación ciudadana para la toma de

decisiones, considerando a los grupos vulnerables, con un esfuerzo conjunto y responsable de todos los sectores, que fortalezca el sentimiento de pertenencia e identidad griega.

3.3 Misión.

La misión es una declaración duradera de propósito, que distingue a una municipalidad de otra. Es la razón de ser de la Municipalidad. Expresa su identidad, particularidades o características distintivas, define lo que hace y para qué lo hace, acorde con su entorno económico, social y político.

La Municipalidad de Grecia define la siguiente misión:

Trabajar de forma planificada por el desarrollo integral de Grecia, de acuerdo con las necesidades e intereses de la población, considerando los grupos vulnerables; de manera que se consolide el potencial de recursos humanos, ambientales, institucionales y de organizaciones comunales, fomentando el diálogo constante y abierto entre los diferentes sectores representados en el cantón, respetando el ordenamiento jurídico.

3.4 Principios y Valores.

Los principios y valores constituyen un marco referencial orientador de todas las acciones y decisiones del quehacer municipal y de las personas funcionarias.

Los valores son cualidades, características deseables o esperables en el comportamiento individual y social de las personas de cada institución, son culturalmente construidos y transmitidos.

Los principios son actitudes, juicios, decisiones y orientaciones para la acción práctica, que permiten concretar o materializar determinados valores. Los principios son un nivel de

operacionalización, de los valores.

Los siguientes conceptos son los principios y valores rectores del Plan Estratégico:

PRINCIPIOS:

- Desarrollo sostenible, socio económico, ambiental.
- Inclusión social.
- Participación ciudadana como insumo para la toma de decisiones.
- Articulación de diversos actores.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Distribución equitativa de la riqueza.
- Seguimiento en la gestión, la ejecución y la evaluación.

VALORES:

- Cortesía.
- Compromiso.
- Empatía.
- Equidad.
- Esfuerzo.
- Equidad de género.
- Honestidad.
- Identidad cantonal.
- Inclusión.
- Integridad.
- Lealtad.
- Respeto.

- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Transparencia.

3.5 Políticas Institucionales.

Las políticas generales que orientan la actuación estratégica, el planteamiento de objetivos y la gestión de la Municipalidad son las siguientes:

Sobre Desarrollo Institucional:

- Promoción de la mejora continua, atención del usuario, la transformación digital, la digitalización y simplificación de trámites, que lleven a la creación de Valor Público.
- Adecuación de la estructura organizacional; de procesos y procedimientos, el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal para alcanzar su idoneidad, la eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Planificación del trabajo de las dependencias, con base en planes de mediano y largo plazo, que orienten mejor la gestión y la evaluación de resultados.
- Mejora de la gestión de cobro y disminución del pendiente, así como la actualización anual de las tasas municipales.
- Fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional para la protección del patrimonio, la información, la eficacia, eficiencia y el cumplimiento del ordenamiento jurídico.
- Actualización del Plan Regulador y su divulgación adecuada.
- Actualización de la Ley de Patentes, de los Reglamentos Municipales y su publicación en el sitio web que facilite su búsqueda.

Sobre Fomento Económico:

- Creación de un ambiente de fomento económico adecuado para atraer inversiones y la creación sostenible de pequeñas y medianas empresas, mediante infraestructura apropiada, el acompañamiento, trámites ágiles y eficientes.
- Promoción coordinada de Grecia como cantón atractivo para la inversión, con la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y FEDOMA.
- Generación de iniciativas que promuevan fuentes de empleo en el cantón.
- Promoción del cantón como atractivo para el turismo.
- Apoyo al cambio hacia la competitividad del sector agropecuario y el comercio justo.

Sobre Desarrollo Sociocultural:

- Fomento y apoyo a la realización de actividades sociales, recreativas, deportivas y culturales.
- Impulso a la mejora de los servicios de salud.
- Fomento de programas y proyectos dirigidos a la población vulnerable del cantón.
- Generación de iniciativas, actividades y proyectos con enfoque de género, que atiendan las necesidades de niños/as, adolescentes, adultos mayores, mujeres del cantón y población con discapacidad.
- Promoción de la participación comunal y la actuación coordinada interinstitucional.

- Salvaguardar el patrimonio cultural.

Sobre Seguridad Humana y la Gestión de Riesgos Ambientales:

- Involucramiento de los habitantes en la seguridad ciudadana.
- Coordinación con la institucionalidad pública, en materia de seguridad ciudadana.
- Desarrollo de planes de emergencia acordes a los riesgos de las comunidades.
- Apoyo a una mayor seguridad vial y peatonal.

Sobre Educación y Capacitación:

- Apoyo a la mejora del proceso educativo, la calidad de los recursos, centros educativos, así como al acceso y permanencia de una mayor población de estudiantes en el sistema.
- Promoción del desarrollo de las capacidades, habilidades e innovación necesarias, que deben tener las personas que buscan empleo, acorde con las necesidades de las empresas de los parques empresariales y de las pequeñas y medianas empresas.
- Fomento de valores en los hogares y en el trabajo.

Sobre Servicios Municipales:

- Mejoramiento de los distintos servicios públicos del cantón en cuanto a cobertura, calidad y atención al usuario.

Sobre Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial:

- Promoción de un desarrollo sostenible para el cantón, que fortalezca el concepto “Grecia Ciudad Limpia”.

- Generar la educación y participación de la población en la gestión, separación, clasificación y uso de los desechos ordinarios y reciclables.
- Actualización del Plan Regulador, para que el desarrollo económico y urbano estén en equilibrio con la protección del ambiente.
- Supervisión y control coordinadas institucionalmente, de las conductas que atentan contra el ambiente.
- Concientización ciudadana sobre el cuidado del ambiente y el cambio climático.

Sobre Infraestructura:

- Mejoramiento de la infraestructura vial y peatonal, para el beneficio ciudadano y el desarrollo económico del cantón.
- Construcción de la infraestructura comunal, cultural, recreativa y deportiva, con enfoque de género.
- Impulso a la construcción de instalaciones eléctricas y de telecomunicaciones que apoyen el desarrollo.
- Desarrollo de actividades e infraestructura para la promoción del turismo.
- Mejoramiento de la condición y capacidad del sistema de alcantarillado del cantón.

3.6 Factores Indispensables de Éxito (FIE).

Los factores indispensables de éxito (FIE) son elementos o condiciones que deben estar presentes para que la estrategia planteada tenga éxito. A continuación se detallan los FIE:

- Orientación proactiva al usuario, mediante la creación de valor público.
- Estrategia, estructura, personas y procesos, alineados para servir al usuario.

- Recurso humano idóneo, capacitado, con actitud de servicio, que trabaje en equipo y comunicado asertivamente.
- Cumplimiento del ordenamiento urbano, según un Plan Regulador actualizado.
- Contar con los recursos económicos y tecnológicos suficientes, para invertir en los diferentes programas.
- Conservación de infraestructura clave, vial y movilidad urbana sostenible, acorde con la demanda actual y futura.
- Involucramiento de la ciudadanía en la gestión institucional.
- Actualización de la normativa vigente que se adecue a la realidad actual y proyecciones.

3.7 Los Ejes del Plan.

Con la finalidad de formular los objetivos estratégicos, objetivos específicos y líneas de acción del Plan, se hace necesario definir los fines más generales o grandes áreas estratégicas (también llamados ejes), que los contengan. Las siete áreas estratégicas o Ejes del Plan Estratégico Municipal son las siguientes:

- Desarrollo Institucional.
- Fomento Económico.
- Desarrollo Sociocultural.
- Servicios Públicos.
- Ambiente y Ordenamiento Territorial.
- Infraestructura.
- Coordinación interinstitucional.

3.8 La Estrategia: Objetivos Estratégicos, Específicos y Metas.

La identificación de ejes del Plan Estratégico Municipal y sus correspondientes objetivos estratégicos y objetivos específicos, resultan de importancia, dado que a partir de ellos se debe formular el Plan de Acción, con el detalle de metas y responsables. Los ejes estratégicos del PEM buscan articularse con los del Plan de Desarrollo Humano Cantonal (PDHC) 2022-2032, de forma tal que la planificación estratégica quinquenal de la institución, se desarrolle con miras al logro de los objetivos de desarrollo humano.

A continuación se presenta la Matriz de Estrategia, por Ejes.

3.7.1.Eje 1- La Estrategia de Desarrollo Institucional.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Metas	Acciones	Responsables
1.1. Coordinar la gobernanza y actuación conjunta, con las propuestas de desarrollo realizadas por la comunidad.	1.1.1. Debatar el Concejo Municipal sobre políticas públicas, reglamentación y otros temas de la estrategia de mayor incidencia en el desarrollo local.	1.1.1.1 Debatar el Concejo Municipal en el quinquenio, las principales políticas públicas y regulaciones para el desarrollo del cantón.	Aprobar en el año 2023 las políticas públicas para personas con discapacidad, de género y del adulto mayor. Aprobar en el año 2023, la actualización de la ley de patentes del cantón. Aprobar el reglamento de Control Interno. Aprobar el reglamento de la Evaluación del Desempeño. Reglamento de la Ley de Movilidad Peatonal. Analizar y decidir sobre el apoyo que pide la Asociación Taller Integral y Capacitación (ATAICA), para que el Ministerio de Educación adecúe sus programas a la población con discapacidad.	Concejo Municipal

			Generar la política pública, sobre si es necesaria la policía municipal y en caso afirmativo, definir: qué se quiere, de dónde van a salir los recursos, cuál va a ser su alcance, la estrategia de intervención y aprobar el financiamiento.	
1.2. Desarrollar y ejecutar la estrategia de financiamiento e inversión para el desarrollo 2023-2027.	1.2.1 Procurar los recursos para las iniciativas, inversiones o proyectos, con recursos propios, tasas, préstamos, cooperación internacional.	1.2.1.1 Elaborar en el año 2023, un plan quinquenal de inversiones, con su respectivo financiamiento.	Formular el Plan. Financiar inversiones. Financiar la actualización de procedimientos. Promocionar a Grecia como un Cantón atractivo para invertir. Procurar el desarrollo para la construcción de una bodega, plaza de bodeguero y adquisición de software de inventarios.	Alina Álvarez, Melvin Umaña, Paula González, Alejandro Salas, Evelyn Bolaños, Eddie Camacho.
	1.2.2. Asegurar que las tareas y funciones se realicen de forma estructurada, según el marco normativo y técnico.	1.2.2.1. Elaborar en el año 2023 los procedimientos relacionados que se requieren en la unidad financiera y sus dependencias.	Presupuestar los recursos para atender las funciones requeridas.	Alcalde Municipal y Gestores.
	1.2.3. Controlar los activos e inventarios municipales.	1.2.3.1. Contar al año 2025, con un sistema de Gestión de Inventarios.	Buscar el financiamiento más adecuado para la adquisición de terreno para la bodega. Adquirir el terreno para la construcción de la bodega institucional. Asignar el recurso económico para la plaza de Bodeguero.	Alcalde, Concejo Municipal, Ingeniería (Proyectos), Alina Álvarez, Alejandro Salas.

			Ocupar la plaza de Bodeguero. Promover la contratación para la construcción de la bodega institucional. Dotar de infraestructura para la custodia y control de activos e inventarios. Sistema de Gestión de inventarios operando.	
	1.2.4. Implementación de la nueva Ley de Compras Públicas N° 9986	1.2.4.1. Dotar al personal municipal del conocimiento actual en materia de compras públicas sostenibles e innovadoras.	Formar alianzas estratégicas con diferentes entes gubernamentales. Capacitar al personal, en compras públicas sostenibles e innovadoras.	Alcalde, Alina Álvarez, Alejandro Salas.
	1.2.5. Registrar todas las transacciones a las unidades primarias de información financiera, para cumplir con la normativa vigente.	1.2.5.1. Asegurar la razonabilidad de la información financiera de los Estados Financieros, según lo establecen las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP), en tiempo y forma.	Registrar de forma diaria, oportuna, precisa y confiable la información financiera contable. Consolidar la información generada en el sistema Municipal, además de los reportes de ingresos, egresos, activos, pasivos y el patrimonio municipal. Revisión constante de los datos de los Estados Financieros, para la toma de decisiones, transparencia y rendición de cuentas, con información a base devengo.	Alcalde, Alina Álvarez, Melvin Umaña.
	1.2.6. Contar con el sistema adecuado de registro de forma oportuna, precisa y confiable de la información financiero-contable.	1.2.6.1. Contar al año 2024, con un Sistema Financiero Integrado.	Sistema Financiero Integrado operando.	Alina Álvarez, Melvin Umaña, Marisol Álvarez, Paula González, Evelyn Bolaños, Alejandro Salas, Ingrid Moya.
	1.2.7. Integrar SICOP y	1.2.7.1. Disponer de la	Estandarizar la gestión y	Alcalde, Alina Álvarez,

	el Sistema Municipal.	integración entre el Sistema de Compras Públicas, con el Sistema Municipal.	evitar la duplicidad de trámites, para lograr una mayor eficiencia y eficacia.	Alejandro Salas, Marisol Álvarez.
	1.2.8. Establecer un proceso de recepción y centralización de la documentación.	1.2.8.1. Lograr un proceso eficaz de Archivo, para administrar el flujo de documentos, la recepción, el trámite y el resguardo de la documentación.	Contar con una herramienta eficiente para el control de la documentación. Digitalización de la documentación. Conformación de expediente digital y físico. Brindar un servicio ágil y oportuno de la información.	Ingrid Moya, Alina Álvarez, Marisol Álvarez, demás dependencias.
1.3. Coordinar y fiscalizar, eficaz y eficientemente, la recaudación de los ingresos que financian las operaciones y el desarrollo.	1.3.1 Aumentar la recaudación de los ingresos municipales.	1.3.1.1 Incrementar en un 8% anual, la recaudación de ingresos corrientes.	Elaboración de un plan estratégico tributario, que permita orientar a las unidades del área tributaria para la generación de ingresos. Actualización de tasas anualmente. Continuar con la iniciativa de la “Muni a su alcance”.	Rigoberto Quirós
1.4. Actualizar los valores de las propiedades del Cantón de Grecia, para aumentar la recaudación del impuesto de Bienes Inmuebles.	1.4.1 Aumentar las declaraciones voluntarias de Bienes inmuebles	1.4.1.1 Incrementar en un 4% anual las declaraciones de bienes inmuebles.	Motivar la población del Cantón de Grecia, por diferentes medios de comunicación, para que hagan su declaración.	Carlos Bolaños
	1.4.2 Realizar mayor cantidad de Avalúos de propiedades omisas.	1.4.2.1 Incrementar en un 5% anual la cantidad de avalúos de propiedades.	Valorar la contratación de más personal. Contratación de avalúos externos. Presupuestar el monto para realizar los avalúos anuales.	
	1.4.3 Implementar el cobro de la multa por no declarar bienes inmuebles en tiempo.	1.4.3.1 Realizar cobro de multa por no declarar a tiempo.	Realizar avalúos de propiedades omisas y poder aplicar la multa.	

			Solicitar a TI adecuar sistema municipal para el cobro de la multa.	
1.5 Gestionar la simplificación de trámites en los procesos de patentes y apoyar en la recaudación del ingreso.	1.5.1 Coordinar la actualización de la Ley de patentes y su debida ejecución.	1.5.1.1 Lograr que la nueva Ley de Patentes sea aprobada por el Concejo y la Asamblea a más tardar en el año 2024.	Actualizar la Ley de Patentes	Concejo Municipal, Alcalde, Senén Bolaños, Rigoberto Quirós, Javier Betancourt.
	1.5.2 Coordinar la elaboración del reglamento para Ley de Patentes y su debida ejecución.	1.5.2.1 Elaborar y aprobar en el año 2025, el reglamento para la Ley de Patentes.	Elaborar la propuesta del reglamento. Revisión y visto bueno del reglamento por parte del Departamento Jurídico. Aprobación del reglamento por parte del Concejo. Publicación del Reglamento en el Diario La Gaceta.	Concejo Municipal, Alcalde, Senén Bolaños, Rigoberto Quirós, Javier Betancourt.
	1.5.3 Implementar una metodología para la mejora de trámites.	1.5.3.1 Reducir al menos a 5 días, los tiempos en la aprobación de trámites de patentes: retiros, traspasos, traslados, ampliaciones y modificaciones.	Modificar la normativa legal aplicable a la tramitación de licencia comercial. Mejorar los formularios de patentes.	Concejo Municipal, Alcalde, Senén Bolaños, Rigoberto Quirós, Javier Betancourt, Marisol Álvarez, Damaris Solano.
	1.5.4 Mejorar continuamente el proceso de solicitud de licencias de licores.	1.5.4.1 Disminuir el plazo de aprobación de licencia de licores a 7 días, para el año 2024.	Automatizar y digitalizar el proceso de tramitación de patentes.	
1.6 Fortalecer el sistema de administración de Recursos Humanos.	1.6.1 Reorganizar y fortalecer la estructura organizacional y procesos de recursos humanos, acorde con la estrategia de desarrollo.	1.6.1.1 Ordenar al 2024 la estructura organizacional para que responda a la estrategia, la eficacia y eficiencia institucional.	Solicitar a la Alcaldía, alinear la estructura organizacional a corto plazo, en forma concordante con la técnica y las necesidades, para cumplir la estrategia de desarrollo. Actualizar a corto plazo, los manuales de Organización y Procesos, Descriptivo de Puestos, y Procedimientos, de todas las dependencias y el Reglamento Autónomo de Servicios.	Jefe de Recursos Humanos.

			Crear en el año 2023, el puesto Encargado de Desarrollo Económico. Crear de forma fija en el año 2023, la plaza de Encargado de Control Interno.	
	1.6.2 Identificar las plazas que requieren las dependencias y suplirlas según criterios de idoneidad y carrera administrativa.	1.6.2.1 Dotar del personal necesario e idóneo, según solicitudes de las dependencias.	Realizar los concursos internos o externos pendientes y nuevos, para adecuar las dependencias o puestos necesarios y fortalecer las áreas estratégicas más prioritarias. Dotar al Departamento de Servicios Municipales, de una plaza de Ingeniero Municipal, que se encargue de las tareas profesionales del área.	Jefe de Recursos Humanos.
	1.6.3 Desarrollar las capacidades del personal, acorde con los requerimientos del desarrollo socioeconómico.	1.6.3.1 Elaborar y ejecutar un Plan Quinquenal de Capacitación, que atienda las necesidades institucionales, de desarrollo del personal y del Plan de Desarrollo Humano Cantonal.	Brindar capacitación sobre la nueva Ley de Compras Públicas. Capacitar al personal de primera línea y guardas, en servicio al cliente, para que sea educado, cortés, brinde orientación y de mejor información a las personas en general, a personas con discapacidad y adultos mayores. Capacitar al personal en lenguaje LESCO. Brindar un curso de liderazgo, orientado a fortalecer la cultura de resultados y de creación de valor público. Capacitar a todo el personal, en materia de control interno y el Sistema Específico de Valoración de Riesgos.	Jefe de Recursos Humanos.

			Capacitar al personal en temas de Ética y Valores. Crear las capacidades necesarias en el personal, para la Transformación Digital.	
	1.6.4 Fortalecer las capacidades del personal, mediante la mejora de la evaluación del desempeño y el logro de las metas institucionales.	1.6.4.1 Realizar las mejoras al sistema de Evaluación del Desempeño, según el proceso y los resultados actuales.	Coordinar con TI la entrega y uso del sistema, para realizar el proceso de Evaluación del Desempeño. Obtener la aprobación del reglamento de Evaluación del Desempeño. Realizar capacitaciones sobre el sistema y actualizaciones.	Jefe de Recursos Humanos. Ingrid Rojas. Marisol Álvarez
	1.6.5 Desarrollar las directrices y los reglamentos de la Ley Marco de Empleo Público.	1.6.5.1 Actualizar instrumentos y realizar capacitaciones a todo el personal, sobre la ley de Empleo Público.	Capacitar al personal de Gestión de Personal, sobre las implicaciones de esta nueva ley. Actualizar el Reglamento Autónomo de Servicios. Establecer la Escala de Salario Global. Actualizar Manual de Organización y Descriptivo de Puestos. Coordinar capacitación para las jefaturas en esta materia.	Jefe de Recursos Humanos. Ingrid Rojas.
1.7 Fortalecer el bienestar y la Salud Ocupacional de los colaboradores de la Municipalidad.	1.7.1 Proteger al personal, sobre riesgos laborales y de salud.	1.7.1.1 Brindar las condiciones adecuadas para la salud física y mental de las personas trabajadoras municipales.	Contratar un servicio de Médico Institucional. Contar con un sistema de inventario de medicamentos, equipo y entregas adecuado. Consolidar de una brigada de emergencias institucional. Reunir al personal idóneo,	Marlen Rodríguez Marisol Álvarez, Alejandro Salas

			para restablecer la brigada. Brindar capacitación a la brigada. Contar con el equipo necesario para atención de emergencias.	
1.8 Desarrollar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información, alineado al Plan Estratégico Municipal PEM_2023-2027 y al Marco de Gestión de TI 2022-2025	1.8.1 Definir la estrategia de transformación digital basada en la gobernanza, gestión de cambio interno y las necesidades de las partes interesadas.	1.8.1.1 Implementar una estrategia de T.I que defina la dirección institucional, apoye a las dependencias, la interacción con los usuarios (e-Gobierno), e incremente la participación y la transparencia.	Creación de un Comité de T.I y nombramiento de sus miembros. Definición de objetivos. Definir y documentar las responsabilidades y actividades del Gobierno y Gestión de T.I. Definir el proceso de Planeación estratégica de las TIC: • Elaboración de un Plan Estratégico (PETIC). • Diseñar e implementar herramientas para evaluar la madurez digital de la institución. • Análisis de las brechas, estado actual y deseado. • Evaluar y comprender la dirección del entorno. • Identificar las capacidades tecnológicas. • Conformar la estructura adecuada de T.I (APO07: Gestionar los Recursos Humanos). • Definir una hoja de ruta. • Generación de un cuadro de mando. • Acciones de comunicación de la estrategia de T.I. Participación en la	Comité de T.I. Concejo Municipal.

			elaboración de proyectos TI: • Portafolio de Proyectos. • Políticas de T.I (Seguridad, información, Acceso, Uso). • Portafolio de servicios. • Gestión financiera, costos, presupuestos y portafolio de inversión. • Catálogo de servicios municipales (servicios de negocio, internos de apoyo y soporte). • Diagramas de los servicios. • Metodología para iniciativas de innovación. Implementación del Plan.	
	1.8.2 Definir y ejecutar el Modelo de Gestión de Procesos de T.I	1.8.2.1 Alinear procesos de T.I definidos, documentados, aprobados y comunicados, con los planes, políticas, estructura y proyectos establecidos.	Elaboración de políticas, estándares y lineamientos de T.I. Desarrollar una política de innovación e investigación tecnológica. Identificar e inventariar los procesos que generan valor, a partir de la información. Creación de un Plan de Capacitación, en materia tecnológica. Creación de procedimientos y estándares, según Cobit 19 e ITIL. Desarrollar los procesos de T.I, priorizándolos según las necesidades del área y necesidades institucionales. Operativizar los procesos de	Comité de T.I y Tecnologías de Información.

			TI, mediante herramientas tecnológicas, que simplifique su ejecución. Establecer los requerimientos y capacidades de recursos en TI. Definición de acuerdos de desarrollo y de servicio. Mecanismos de toma de decisiones para la gestión de T.I.	
	1.8.3 Implementar herramientas que faciliten la producción y análisis de información para la toma de decisiones.	1.8.3.1 Disponer de una plataforma tecnológica que genere información para la toma de decisiones, con niveles óptimos de calidad, seguridad y privacidad.	Coordinar con las áreas correspondientes, para producir información municipal de calidad y única. Establecer mecanismos de accesibilidad adecuados. Identificar la disponibilidad de la información para la toma de decisiones de los usuarios especializados.	Comité T.I y Tecnologías de Información.
	1.8.4. Realizar la planeación, gestión e implementación de los sistemas de información, basados en el usuario.	1.8.4.1 Realizar el diseño e implementación de sistemas de información.	Realizar la interoperabilidad de sistemas. Facilitar la accesibilidad a los sistemas de información.	Comité de T.I y Tecnologías de Información.
		1.8.4.2 Ofrecer adecuados sistemas de información a los usuarios internos y al ciudadano.	Arquitecturas de referencia de sistemas de información: • Orientación a una arquitectura basada en servicios. • Independencia de plataforma. • Soporte multicanal. • Alineación con arquitectura. • Que faciliten usabilidad. • Que sean Sistemas funcionales.	

			Verificar que cada Sistema implementado garantice la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y la implantación exitosa, según el Modelo de Gestión IT4+®, MINTIC. Definición estratégica de los sistemas de Información.	
		1.8.4.3 Brindar el Soporte de Sistemas de Información.	Realizar el Mantenimiento de sistemas de información (servicio TI del webserver Externos y SIIM). • Soporte de primer nivel (en línea). • Soporte de Segundo nivel, personal especializado. • Soporte de Tercer nivel. • Casos especiales requieren investigación, contratos, etc. • Realizar gestión de la calidad.	
		1.8.4.4 Realizar la Gestión de Seguridad de los Sistemas de Información.	Seguridad y privacidad de los sistemas de información.	
	1.8.5 Gestionar los riesgos informáticos, con base en el sistema de valoración del riesgo institucional (SEVRI)	1.8.5.1 Identificar, analizar, valorar los riesgos de T.I e implementar las medidas para mitigarlos.	Establecer un marco de gestión de riesgos. Desarrollar metodología de riesgos de T.I, que evidencien posibles vulnerabilidades. Definir los enfoques metodológicos y sistemáticos, que calculen el riesgo de los activos de la información. Usar la metodología FRAP (Facilitated Risk Assessment	Comité de T.I y Tecnologías de Información.

			Process) para el análisis de riesgos. Desarrollar procedimientos de gestión de riesgos. Establecer el apetito de riesgo, para obtener el marco orientador para la gestión de riesgos. Desarrollar una política de riesgos de T.I, donde se definan los niveles estratégicos, tácticos y operativos. Hacer las plantillas y procedimientos de riesgos. Establecer la metodología y un Plan para la gestión de riesgos de T.I. Definir el perfil de riesgo de T.I.	
	1.8.6 Gestionar la seguridad de la información, de los datos, Bases de Datos y la Ciberseguridad.	1.8.6.1 Crear la ruta estratégica y operativa a seguir, para procurar el desempeño eficaz y eficiente, del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.	Elaborar un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Actualización y creación de políticas de seguridad y ciberseguridad, según Instrumento de Aplicación de Prácticas de Seguridad de la Información en las instituciones públicas, de la Contraloría General de la República. Establecer roles y encargados de seguridad y ciberseguridad. Desarrollar un Plan de contingencia.	Comité de T.I y Tecnologías de Información.

			Desarrollar un Plan de Continuidad del Negocio. Planes de Recuperación de Incidentes. Plan de Gestión de Riesgos. Evaluar la efectividad de la Gestión de Riesgos. Certificar el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Desarrollar plan de concientización (APO08). Procedimientos y medidas correctivas. Revisar eficacia del Plan.	
		1.8.6.2 Establecer los procesos adecuados para respaldar la información de la Municipalidad, asegurando la disponibilidad, integridad, seguridad y el funcionamiento continuo de los servicios.	Hacer un Plan de Respallos. Mantener copias de respaldos en sitio alternativo. Realizar mensualmente pruebas de funcionalidad de restauración de la información.	Comité de T.I y Tecnologías de Información

		1.8.6.3 Asegurar una red eficiente y segura, mediante la segmentación y componentes de seguridad.	Asegurar la Red para mejorar el ancho de banda; así mismo mejorar la seguridad de la red. Segmentar la telefonía IP. Segmentar Servidores. Segmentar grupos de estaciones de trabajo e impresoras. Implementar y mantener al día los mecanismos de seguridad como: EDR, IDS-IPS, Firewall, DMZ.	Comité de T.I y Tecnologías de Información.
		1.8.6.4 Monitorear la red para garantizar su buen funcionamiento.	Implementar el Security Information and Event Management (SIEM). Implementar un mecanismo de monitoreo de uso de recursos de los servidores. Realizar pruebas de seguridad de Pentesting, o Análisis de Vulnerabilidades, para establecer vías de mitigación, o implementar correcciones.	Comité de T.I y Tecnologías de Información.
	1.8.7 Gestionar la mejora y optimización en la Gestión de Proveedores.	1.8.7.1 Desarrollar un procedimiento para la gestión de proveedores de T.I, basado en la Ley de Compras Públicas.	Clasificar los proveedores por tipo y criticidad. Definir un procedimiento para la evaluación de proveedores. Desarrollar una evaluación para la gestión de relaciones con proveedores. Desarrollar una política de adquisiciones de TI. con sus respectivos principios y procedimientos.	Comité de T.I y Tecnologías de Información. Comité de Compras y Administración de Bienes y Servicios.

			Desarrollar una política de gestión de prestación de servicios de TI, por parte de terceros.	
	1.8.8 Gestionar Proyectos e iniciativas institucionales, que permitan el logro de los objetivos estratégicos	1.8.8.1 Aplicar las metodologías apropiadas, basadas en las mejores prácticas (PMBok de PMI), para cumplir con los objetivos de la institución.	Gestionar el inicio de los proyectos. Gestionar la planeación de los proyectos. Gestionar la ejecución de proyectos. Gestión de seguimiento y control de proyectos. Gestión de cierre de proyectos.	Comité de T.I y Tecnologías de Información.
	1.8.9 Gestionar y mantener, un registro documentado de activos tecnológicos críticos de la institución.	1.8.9.1 Realizar un plan para el control de activos tecnológicos.	Hacer procedimiento para la gestión de activos. Hacer un plan de mantenimiento. Procedimiento para monitorización de activos. Hacer inventario de activos críticos. Proceso para gestión de licencias.	Comité de T.I y Tecnologías de Información.
	1.8.10 Mantener en forma óptima la infraestructura y los procesos, para brindar servicios tecnológicos, de calidad y optimizados, acorde con los recursos.	1.8.10.1 Mejorar la calidad, prestación y continuidad de los servicios tecnológicos internos y brindados al ciudadano.	Gestión de servicios tecnológicos. Establecer un Sistema de Gestión de Servicios de Tecnologías de Información, basado en la Norma ISO/IEC 20000-1:2011, (Norma de “Calidad de los Servicios”). Documentar los elementos de configuración que soportan	Comité de T.I y Tecnologías de Información.

			los servicios de T.I, las unidades de negocio usuarias, contactos, encargado de gestión, dependencias, etc. Crear un Directorio o Catálogo de servicios TI, clasificado por servicios de negocio, servicios internos, servicios de apoyo o soporte. Realizar Análisis de Capacidad de los servicios tecnológicos. Realizar diagramas basados en BPMN, para describir en forma gráfica los flujos de información. Crear Mesa de servicio tecnológico, disponibilidad y eficacia. (soporte técnico y Mesa de Ayuda). Planes de mantenimiento a dispositivos tecnológicos. Realizar gestión de problemas. Realizar gestión del conocimiento. Mantener Disponibilidad alta y confiable de los servicios tecnológicos. Realizar seguimiento. Crear encuestas de satisfacción.	
		1.8.10.2 Mantener la Gestión de Calidad y Seguridad de los Servicios Tecnológicos.	Control de consumo de recursos tecnológicos por dependencias. Acción preventiva de los	Comité de T.I y Tecnologías de Información

			servicios tecnológicos. Recuperación de los servicios tecnológicos y sus planes de contingencia.	
		1.8.10.3 Desarrollar Acuerdos de Nivel Operativo, para respaldar y asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio pactados.	Definir métricas para cumplimiento de acuerdos, asociados al catálogo de servicios.	Comité de T.I y Tecnologías de Información
	1.8.11 Establecer una Estrategia para que las personas se Apropien y hagan Uso de las herramientas de T.I.	1.8.11.1 Brindar a los ciudadanos herramientas tecnológicas que faciliten su uso y aprovechamiento y le generen valor público, en un entorno de confianza digital.	Desarrollar proyectos de evaluación y adopción de tecnología. Evaluación del nivel de adopción de tecnología y satisfacción en el uso. Hacer Matriz de Interesados. Impulsar una cultura digital. Compromiso y sentido de pertenencia Institucional.	Comité de T.I y Tecnologías de Información.
		1.8.11.2 Administrar la Gestión de Cambios en TI.	Evaluación del nivel de adopción de TIC. Gestión de Impactos en los cambios.	
		1.8.11.3 Realizar la Medición de los resultados en el uso y Apropiación.	Medición con el apoyo del ciclo: Planear, Hacer, Verificar, Actuar, para determinar acciones de mejora. Análisis de la sostenibilidad de los cambios.	
1.9 Fortalecer el control interno y el sistema específico de valoración de riesgos municipal.	1.9.1 Crear una cultura y acciones que favorezcan la protección del patrimonio, la información, la eficacia y eficiencia, el	1.9.1.1 En los años 2023 y 2024, realizar 6 capacitaciones a todo el personal municipal, en temas de control interno, gestión de riesgo, ética y	Descentralizar la cultura del control interno, mediante el involucramiento y capacitación del personal. Mejorar los controles en	Alcalde y Titulares Subordinados, Jefe de Recursos Humanos, Milena Montero

	cumplimiento del ordenamiento jurídico.	valores.	cada dependencia. Cumplir lo dispuesto por la Ley de Control Interno, el reglamento y el resto del ordenamiento jurídico.	
		1.9.1.2 Promover anualmente, la mejora de al menos dos controles prioritarios en cada dependencia.	Mejorar la administración de los riesgos prioritarios plasmados en el SEVRI. Dar seguimiento a los planes de mitigación de riesgos de cada dependencia.	Alcalde, Titulares subordinados, Jefe de Recursos Humanos, Milena Montero.
		1.9.1.3 Establecer un Plan de Control Interno para el quinquenio.	1) Objetivos. 2) Diagnóstico. 3) Plan de Acción por Componentes. 4) Mejora de los Controles. 5) Reglamento de Control Interno. 6) Descentralización e involucramiento del personal.	Alcalde Municipal, Milena Montero, Titulares subordinados.
	1.9.2 Establecer medidas de contingencia en materia judicial.	1.9.2.1 Entregar anualmente a la Alcaldía y Depto. Financiero, un informe del estado de procesos judiciales y estimación de posibles indemnizaciones.	Indemnizaciones por demandas judiciales.	Senén Bolaños, Paula González
	1.9.3 Fomentar con los gestores, la actualización del marco normativo legal y reglamentario.	1.9.3.1 Promover que en dos años la Ley de Patentes sea aprobada. 1.9.3.2 Inventariar, actualizar los Reglamentos Municipales y facilitar su consulta. 1.9.3.3 Dar seguimiento a la aprobación de los Reglamentos de Administración de Bienes y Servicios; Evaluación del Desempeño; Control Interno y sobre la Ley de Movilidad Peatonal, Reglamento Turístico.	Que el Concejo Municipal apruebe la Ley de Patentes y los Reglamentos de Administración de Bienes y Servicios; Evaluación del Desempeño y Control Interno; Reglamento de la Ley de Movilidad Peatonal, Reglamento Turístico. Publicar todos los Reglamentos Municipales actualizados, en el sitio web, para facilitar su consulta.	Concejo Municipal, Senén Bolaños, Rigoberto Quirós, Alejandro Salas, Jefe de Recursos Humanos, Milena Montero, Alan Quesada

1.10 Establecer y ejecutar una estrategia integral de comunicación.	1.10.1 Informar y comunicar a los habitantes de Grecia y potenciales inversionistas, sobre aspectos claves del cantón.	1.10.1.1 Realizar al menos 41 anuncios y campañas anuales de información, por diferentes medios de comunicación, que mantengan informado al ciudadano de Grecia con diversos mensajes.	Promocionar periódicamente la Feria del Agricultor y mejorar la comunicación entre el Centro Agrícola, los agricultores y la Municipalidad. Promocionar periódicamente los atractivos y negocios del cantón. Informar por diversos medios y canales, sobre la estrategia de atracción de inversiones, el apoyo a la creación de pymes, emprendimientos e incubación de empresas. Realizar periódicamente, campañas informativas de adecuación de los espacios, para que faciliten el libre tránsito de personas con discapacidad y de los adultos mayores. Elaborar campañas preventivas de desastres naturales. Promover que las empresas brinden oportunidades de empleo a personas vulnerables y de más de 40 años y personas con discapacidad. Incentivar con campañas de comunicación a los jóvenes, a continuar estudiando, aprovechar las oportunidades de empleo, charlas contra los vicios y la delincuencia. Concientización a los contribuyentes para que	Gioconda Ramírez en coordinación con los gestores, Alcaldía.
---	--	--	--	--

			paguen sus tributos a la Municipalidad. Informar continuamente sobre los proyectos realizados en el cantón. Informar acerca de buenas prácticas ambientales y los esfuerzos que realiza la Municipalidad, para concientizar en esa materia. Motivar y comunicar, para que más personas se integren a las actividades culturales, que se realizan durante el año. Realizar campañas de promoción y recuperación de valores y principios. Elaborar periódicamente estudios de opinión. Socialización de la Rendición de cuentas. Brindar charlas virtuales a emprendedores.	
--	--	--	---	--

3.7.2. Eje 2- La Estrategia de Fomento Económico.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Metas	Acciones	Responsables
2.1. Fomentar el desarrollo económico de forma integral.	2.1.1. Brindar las condiciones apropiadas para la atracción de inversiones, el empleo y la creación de parques	2.1.1.1 Ejecutar diversas acciones que fomenten el desarrollo económico, elaborando planes y procedimientos, que hagan	Crear la oficina y la plaza necesaria para la atracción de inversiones, promoción del empleo y fomento económico.	Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Encargado de Desarrollo Económico.

	empresariales en Zonas Francas.	de Grecia un cantón atractivo para invertir.	Continuar los esfuerzos de coordinación entre la Municipalidad de Grecia con la Cámara Empresarial, la Academia, CINDE y PROCOMER. Promocionar a Grecia como cantón deseable para invertir, conjuntamente con CINDE, PROCOMER, Cámara Empresarial y participar en ferias internacionales. Instalar la Ventanilla Única de Inversión (VUI), simplificar trámites para la creación e instalación de empresas. Elaborar planes y procedimientos, como la Guía del Inversionista y ejecutar el Plan Cantonal de Atracción de Inversiones. Fomentar la descentralización y la participación comunal en el desarrollo económico, con las Asociaciones de Desarrollo, Cámaras y Organizaciones. Fomentar el pensamiento innovador en el campo empresarial, agropecuario, comercio, servicios y turismo.	
	2.1.2. Fomentar de forma complementaria a	2.1.2.1 Crear en el quinquenio diversas	Promover oportunidades de empleo para las	Concejo Municipal, Alcalde Municipal,

	la atracción de inversiones, el apoyo a la creación de pymes y emprendimientos.	oportunidades de empleos dignos, mediante el apoyo a emprendimientos y la creación de pymes.	personas en general, jóvenes, personas mayores de 40 años y adultos mayores. Buscar disminuir la pobreza en el cantón, mediante la promoción de un trabajo digno y oportunidades de empleo Establecer el programa de apoyo a la creación de pymes y emprendedurismo. Crear y ejecutar una estrategia en asocio con el INA y el MEIC, para capacitar y dar acompañamiento en emprendedurismo. Promover por medio de charlas, campañas y ferias, el encadenamiento productivo y emprendimientos. Fomentar la creación e incubación de pequeñas y medianas empresas y la generación de empleos. Dar seguimiento y articulación institucional, para la sostenibilidad de la empresariedad.	Encargado de Desarrollo Económico.
	2.1.3 Desarrollar y promover el turismo en el cantón.	2.1.3.1 Invertir e impulsar en el quinquenio, en los sitios turísticos del cantón, como los Chorros, el Bosque del Niño, la Feria del Agricultor, locales y restaurantes, otros.	Desarrollar para los años 2023 y 2024, el proyecto de protección y explotación turística de los Chorros. Coordinar la Municipalidad la ejecución conjunta con la	Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Encargado de Desarrollo Económico, Yesenia Alfaro.

		Universidad de Costa Rica, los planes en materia turística que tienen ambas instituciones. Impulsar campañas de turismo recreativo, ciclismo de aventura y caminatas. Apoyar el proyecto de ley para que Los Chorros se declare monumento natural. Reglamentar la actividad turística del cantón, en el marco de la atracción de inversiones. Promover el Bosque del Niño como un centro turístico. Generar alianzas entre personas, grupos, empresas y cooperativas, para lograr turismo comunitario. Promover la visitación turística, interna y externa, por rutas y atractivos previamente identificados y desarrollados, resaltando la belleza escénica, montañas y cercanía al aeropuerto.	
2.1.4 Promover la sostenibilidad y la competitividad del sector agropecuario.	2.1.4.1 Realizar gestiones en el quinquenio, que apoyen e impulsen la competitividad del sector agropecuario.	Gestionar ante la Asamblea Legislativa y el MAG, la emisión de legislación que favorezca el ingreso de nuevas moléculas para uso agrícola, amigables con el	Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Encargado de Desarrollo Económico, Comisión de Agricultura

		ambiente. Divulgar mediante charlas, talleres, folletos, la información a los productores, sobre las moléculas de uso agrícola. Crear un centro de información donde se incluya a los productores agropecuarios, en coordinación con el MAG, Centro Agrícola, UPA, CNP, CoopeVictoria, Municipalidad, Concejos de Distrito y agricultores independientes que no pertenezcan a ninguna organización. Crear un banco de semillas criollas propias del cantón de Grecia, por zonas, en forma coordinada con el CNP y el INTA. Coordinar con el INDER, el diseño y ejecución de proyectos agrícolas factibles para Grecia. Solicitar a las Universidades y al INA, capacitación en temas agropecuarios, mediante talleres, charlas, experimentos, controles biológicos y ayudar al productor que quiera trabajar con invernaderos. Fortalecer la Comisión de Agricultura Municipal.	Municipal, Víctor Rodríguez.
--	--	--	-------------------------------------

			Fomentar el pensamiento innovador en el campo empresarial, agropecuario, comercio, servicios y turismo. Apoyar más al sector agropecuario, desde el gobierno local. Promocionar más la feria del agricultor, con campañas, eventos y divulgación. Realizar mayores acciones contra el cambio climático, que afecta a la agricultura con lluvia, sequía, plagas. Promover la adecuación de las decisiones de la Feria del Agricultor, hacia la comodidad de los clientes. Gestionar que se apliquen de forma justa los impuestos al sector agropecuario.	
--	--	--	---	--

3.7.3.Eje 3- La Estrategia de Desarrollo SocioCultural.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Metas	Acciones	Responsables
3.1. Impulsar el	3.1.1. Ofrecer	3.1.1.1. Formular o	Contratar la elaboración de	Cristina Céspedes,

desarrollo socio cultural de los habitantes del cantón.	espacios de participación y atención de las necesidades de las mujeres, personas adultas mayores, personas con discapacidad, niñez y adolescencia, indigencia.	actualizar en dos años y ejecutar las políticas de género, de personas con discapacidad, adultos mayores, niñez y adolescencia.	políticas en el año 2023. Aprobación en el año 2023 por el Concejo Municipal. Ejecución.	Alcalde Municipal, Concejo Municipal.
		3.1.1.2. Ejecutar al menos un emprendimiento para mujeres jefas de hogar en el quinquenio.	Emprendimiento para mujeres, con INDER, MEIC, INAMU, IMAS, ProMujer.	Cristina Céspedes
		3.1.1.3. Realizar en conjunto los departamentos de Gestión Social y Cultural, al menos cada dos años, un evento de incentivo de emprendimientos, con la participación de personas con discapacidad y adultos mayores.	Coordinar con instituciones. Buscar personas expositoras. Coordinación de logística. Promover la sensibilización de guardas y funcionarios de primera línea, sobre el trato digno que se debe dar a estas personas. Incluir a las personas adultas mayores y personas con discapacidad en actividades recreativas y culturales.	Cristina Céspedes. Shirley Salazar.
		3.1.1.4. Realizar en el quinquenio un proyecto en el Hogar de Ancianos, para el envejecimiento con salud física y mental.	Buscar financiamiento con instituciones, empresas y organismos internacionales. Realizar el diseño de un centro recreativo para adultos mayores. Realizar actividades que favorezcan la salud mental y física de los adultos mayores.	Cristina Céspedes.
		3.1.1.5. Ejecutar al menos dos talleres, como parte de la Agenda Territorial con la UNED, con temas de violencia, género, bullying	Realizar y coordinar con la UNED, talleres o charlas que promuevan la igualdad de género, la no violencia, alto al bullying, salud	Cristina Céspedes. UNED.

		salud mental.	mental, la importancia de no abandonar los estudios, sexualidad sana, embarazo adolescente.	
		3.1.1.6. Desarrollar en el quinquenio el proyecto de Ciudad Amigable con el Adulto Mayor.	Realizar acciones de inclusión de las personas adultas mayores y de promoción de un envejecimiento saludable.	Cristina Céspedes
		3.1.1.7. Ejecutar un proyecto educativo, para reducir la violencia contra la niñez y adolescencia.	Coordinar esfuerzos con la UNICEF- UNESCO- OPS para realizar talleres y actividades en beneficio de la niñez y adolescencia.	Cristina Céspedes, Unicef- Unesco- OPS
		3.1.1.8. Apoyar la construcción de un invernadero para ATAICA, en el quinquenio.	Apoyo a la creación del invernadero de ATAICA.	Cristina Céspedes
		3.1.1.9. Coordinar con el Comité de la Persona Joven, la realización de acciones o actividades relacionadas con esa población.	Promover que las empresas ofrezcan pasantías y apliquen la Ley de Educación y Formación Dual, para que los jóvenes recién graduados puedan obtener experiencia laboral y aprendizaje. Incentivar a los jóvenes a participar en la política y en asociaciones de desarrollo, sin menospreciar sus aportes. Promover la Equidad de Género.	Vice Alcalde, Cristina Céspedes
		3.1.1.10. Promover en doce reuniones anuales, en el Consejo de Coordinación Cantonal Institucional (CCCI), la atención de las necesidades sociales, en especial de	Realizar reuniones para impulsar en el CCCI, la atención de necesidades sociales de personas vulnerables. Promover la participación	Alcalde, Cristina Céspedes, Shirley Salazar.

		poblaciones vulnerables como mujeres, niñez y adolescencia, personas con discapacidad y adultos mayores.	activa de las instituciones, en asuntos socio económicos.	
	3.1.2. Impulsar iniciativas que promuevan el arte y la cultura del cantón y protejan el patrimonio cultural.	3.1.2.1 Concluir en el año 2023, el Inventario de Identidad Cultural.	Visitar en los distritos a personas adultas mayores que transmitan prácticas culturales. Revisar documentos y literatura relacionados con la cultura del cantón. Continuar con el acopio e identificación de prácticas, festividades, costumbres y otras manifestaciones, por medio del sitio web.	Shirley Salazar.
		3.1.2.2. Brindar con la UNED dos cursos anuales de capacitación cultural.	Coordinar con la UNED para realizar talleres o cursos, que favorezcan y fortalezcan la cultura del cantón.	Shirley Salazar.
		3.1.2.3. Realizar al menos cinco actividades al año, que fortalezcan la cultura en el cantón como juegos, exposiciones, presentaciones, manifestaciones artísticas y tradicionales.	Exponer obras de arte como pintura y escultura en la Biblioteca y otros sitios del centro y distritos. Incentivar la creación de arte, expresión artística y participación, de las personas con discapacidad. Realizar más actividades culturales para personas menores de edad, jóvenes y adultos mayores. Impulsar el aporte de diversas Asociaciones en el ámbito cultural. Apoyar las actividades del Comité de la Persona Joven. Exponer obras de teatro y	Shirley Salazar.

	culturales que tengan que ver con el desarrollo comunal.	
3.1.2.4. Realizar al menos una actividad cultural al año, en cada distrito, para descentralizar la cultura.	Fortalecer en los distritos las actividades culturales, recreativas. Exponer obras y hacer ferias.	Shirley Salazar.
3.1.2.5. Brindar apoyo al menos a tres grupos y organizaciones culturales, al año.	Apoyar grupos folclóricos, culturales y artísticos en sus actividades dentro del país. Proponer un fondo concursable para varios artistas, expositores, pintores etc, para que participen de un proyecto a beneficio cantonal. Coordinar permisos para la realización de actividades. Impulsar el aporte de diversas Asociaciones en el ámbito cultural. Realizar ferias para apoyar emprendedores.	Shirley Salazar
3.1.2.6. Implementar un proyecto de rescate de la memoria histórica distrital, en el quinquenio.	Realizar mesas activas de cultura distrital. Hacer una agenda ciudadana cultural. Desarrollar actividades sobre la agenda. Llevar un registro fotográfico. Actualizar la política cultural. Mapeo de sitios con valor cultural y turístico del cantón. Hacer un levantamiento en el sistema del GIS de los sitios turísticos.	Shirley Salazar.

--

	Hacer una memoria histórica.	
3.1.2.7. Crear al menos cinco murales en las comunidades, en el quinquenio.	Solicitar los fondos para realizar los murales. Buscar al personal calificado y publicar el cartel. Llevar hasta las comunidades una parte cultural e histórica del cantón.	Shirley Salazar.
3.1.2.8. Elaborar en el año 2023 un estudio que determine el estado, las acciones a ejecutar y el costo, para conservar el Puente de Piedra.	Asignar recursos presupuestarios. Elaborar pliego de condiciones. Contratar la empresa que elabore el estudio. Ejecutar acciones de restauración y conservación.	Alcalde, Alina Álvarez, Shirley Salazar.
3.1.2.9. Proteger, restaurar y dar al menos dos mantenimientos por año, al patrimonio cultural.	Brindar el debido mantenimiento al Puente Piedra, que es patrimonio arquitectónico.	Shirley Salazar.

3.7.4.Eje 4 - La Estrategia de Servicios Municipales.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Metas	Acciones	Responsables
4.1 Fortalecer los servicios municipales para la creación de valor público.	4.1.1 Mejora de los servicios públicos municipales.	4.1.1.1 Fortalecer la calidad de los servicios municipales y capacitar, al menos cada dos años, al personal de atención.	Mejorar en la Municipalidad, la calidad, horarios y cobertura de los servicios. Simplificar, automatizar, agilizar los trámites. Atender las quejas, denuncias y peticiones, con agilidad y eficacia. Mejorar el servicio al cliente, especialmente sensibilizar a los de primera línea de atención y guardas. Capacitar al personal que atiende público para que sea educado, cortes, brinde orientación y mejor información a las personas en general, dar prioridad a adultos mayores y personas con discapacidad. Solicitar a la administración la actualización de la estructura, procesos y procedimientos.	José Murillo, Alcalde, Rolando Miranda, Damaris Solano, Kendal Arce.
	4.1.2 Fortalecer la seguridad ciudadana en el cantón.	4.1.2.1 Establecer y ejecutar una estrategia de seguridad ciudadana integrada con presencia policial, cámaras de vigilancia y seguridad	Generar una política pública sobre la policía municipal previa a la discusión para su creación.	Alcalde Municipal, José Murillo.

		comunitaria.	En el año 2023 realizar el estudio para la creación de la Policía Municipal. Coordinar acciones de seguridad con Fuerza Pública. Fortalecer el programa de cámaras de vigilancia, desde un centro de monitoreo. Mejorar el programa de seguridad comunitaria, en coordinación con Fuerza Pública, crear o fortalecer y capacitar los comités, establecer canales de comunicación con WhatsApp. Creación de la infraestructura (espacio físico, armería, vehículos, radio frecuencia, entre otros) así como el recurso humano acorde a la necesidad de la creación de la Policía Municipal.	
	4.1.3 Mantener el tránsito vial por medio de un sistema de parquímetros eficaz y eficiente.	4.1.3.1 Realizar los mantenimientos requeridos para los sensores y cambios del sistema de parquímetros.	Realizar revisiones periódicas en los sensores para su buen funcionamiento.	José Mario Murillo.
	4.1.4 Brindar un excelente servicio del Cementerio Municipal, a fin de satisfacer las necesidades del usuario.	4.1.4.1 Ampliar 100 nichos en el Cementerio Municipal y realizar mejoras de iluminación, vigilancia y plataforma de servicios fúnebres.	Nichos, iluminación, seguridad, plataforma de servicios.	José Mario Murillo.
	4.1.5 Garantizar la seguridad en las instalaciones del	4.1.5.1 Instalar cámaras, líneas de vida en el techo y cambio de piso	Instalación de cámaras, líneas de vida, piso antideslizante y basureros	José Mario Murillo.

	Mercado Municipal.	antideslizante.	de reciclaje.	
4.2 Administrar de manera eficiente y eficaz el Acueducto Municipal.	4.2.1 Hacer que el Acueducto funcione como una empresa pública, que brinde un servicio continuo, en calidad y cantidad, que asegure el suministro actual y futuro.	4.2.1.1 Realizar al año 2024, un estudio para definir y ejecutar la estructura organizacional, elaborar procesos adecuados y modernizar tecnológicamente el Acueducto Municipal.	Solicitar a la Administración, la actualización de la estructura, procesos y procedimientos. Automatizar operaciones para lograr eficacia y eficiencia. Instalación de medición inteligente (macro medición y micro medición), para que permita controlar lo captado y lo facturado.	José Murillo, Jacqueline Castro, Alcaldía, Jefe de Recursos Humanos.
		4.2.1.2 Elaborar en el año 2024, la sectorialización del Sistema de distribución de agua, para que permita cortes racionales.	Realizar estudios. Cambiar válvulas. Sistematizar.	Jacqueline Castro.
		4.2.1.3 Realizar al menos 12 registros y análisis anuales, de la producción de la naciente, agua captada y agua facturada.	Llevar estadísticas de medición de agua no contabilizada. Realizar aforos mensuales en las nacientes, para verificar la producción de agua. Llevar registros de agua captada versus agua facturada.	Jacqueline Castro.
	4.2.2 Realizar el Departamento de Acueducto acciones contra el cambio climático.	4.2.2.1 Realizar el Depto de Acueducto, en conjunto con el Departamento de Ambiente, al menos 3 charlas de concientización, sobre el cambio climático.	Charlas en centros educativos, empresas e instituciones.	Jacqueline Castro, Yesenia Alfaro.
		4.2.2.2 Distribuir conjuntamente con el Departamento de Ambiente, 500 árboles	Identificar centros educativos, instituciones y empresas interesadas en proyectos de	Jacqueline Castro, Yesenia Alfaro

		anualmente, para la reforestación y protección de fuentes de agua.	reforestación. Visitas a los interesados para el seguimiento y entrega de árboles.	
--	--	--	---	--

3.7.5.Eje 5- La Estrategia de Ambiente y Ordenamiento Territorial.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Metas	Acciones	Responsables
5.1 Promover la protección del medio ambiente, a través de la implementación de diferentes acciones.	5.1.1 Concientizar a la comunidad del cantón, para promover el manejo adecuado de los residuos.	5.1.1.1 Realizar al menos 5 charlas y talleres educativos al año, sobre la participación activa en el manejo de los residuos y mejorar la protección del ambiente.	Fomentar la separación y clasificación de los residuos según su origen. Asesorar en el manejo de residuos orgánicos en los hogares. Mantener los servicios de recolección separada, para evitar los botaderos clandestinos. Fomentar en la comunidad el aprovechamiento y manejo de los residuos orgánicos dentro del hogar. Promover huertas comunitarias. Desarrollar proyectos de Jardines Dulces, para la protección de los agentes polinizadores.	Yesenia Alfaro.
		5.1.1.2 Implementar en el quinquenio, un nuevo sistema de recolección de separada, casa a casa, para aumentar el porcentaje de materiales recuperados.	Crear un proyecto piloto de recolección casa a casa. Aumentar paulatinamente las rutas de cobertura del servicio de recolección	Yesenia Alfaro.

			separada. Fortalecer la comunicación enfocada en la separación de desechos, como un medio de educación.	
		5.1.1.3 Fortalecer la inspección de desechos y la atención de denuncias por actuaciones contra el ambiente.	Fortalecer la supervisión e inspección de desechos. Atender las denuncias y reclamos ambientales.	Yesenia Alfaro.
	5.1.2 Lograr desarrollar el Parque Temático Ambiental Municipal Punto Verde.	5.1.2.1 Fomentar la educación en el Parque Temático Ambiental Municipal, a través del sistema “Aprender viendo y haciendo”, por medio de los proyectos ambientales desarrollados.	Coordinar visitas educativas al proyecto en temas ambientales. Realizar coordinaciones interinstitucionales, para la implementación de proyectos pilotos dentro del Parque. Mantener activo el invernadero forestal, con especies nativas de la zona, para mejorar la reforestación del cantón, mediante campañas de donación. Implementar proyectos enfocados a la protección de la flora y fauna.	Yesenia Alfaro.
	5.1.3 Fortalecer la interacción entre instituciones que coadyuvan a la protección ambiental.	5.1.3.1 Establecer anualmente, al menos una acción de coordinación o actuación conjunta con MINAE, MAG, SENASA, AyA, para la protección de flora, fauna, el recurso hídrico y el ambiente en general.	Reuniones de coordinación. Atención conjunta de denuncias ambientales. Participación en eventos y celebraciones ambientales. Mejorar Bandera Azul. Limpieza de ríos y botaderos.	Yesenia Alfaro. Alcalde.

			Lucha contra el cambio climático. Fomentar el uso racional del recurso hídrico.	
5.2 Promover el desarrollo urbano y socio económico del cantón.	5.2.1 Contratar una empresa especializada que realice la actualización del Plan Regulador.	5.2.1.1 Actualizar el Plan Regulador, en el año 2024.	Elaborar y publicar cartel. Adjudicar la empresa. Recopilar la información de índole ambiental, para poder diseñar la zonificación. Agregar la variable tanto geográfica como reglamentaria, de las zonas con potenciales amenazas y sus mitigaciones.	Rolando Miranda.
	5.2.2 Agilizar los trámites urbanísticos y fortalecer el ordenamiento territorial.	5.2.2.1 Reducir los tiempos de resolución de permisos de construcción a un máximo de 10 días para el año 2024.	Fortalecer el recurso humano para brindar un servicio más eficiente y eficaz. Dotar de equipo de cómputo al departamento UCC. Realizar charlas y talleres para mejorar la comunicación con desarrolladores e inversionistas.	Jerson Jiménez.
	5.2.3 Agilizar los trámites de Usos de Suelo y Visados	5.2.3.1 Disminuir en el quinquenio, a 10 días el tiempo máximo de Uso de Suelo y Visados.	Capacitación a grupos de interés, para mejorar con respecto al procedimiento de trámites de solicitudes de Usos de Suelo. Mejorar la plataforma digital de solicitudes de Usos de Suelo y Visados. Analizar los datos del año	Vanessa García. Ronny Zamora.

			2021 y 2022, para realizar mejoras en la cantidad de resolución de visados y trámites internos.	
	5.2.4 Inspeccionar que los habitantes cumplan con los deberes establecidos por el ordenamiento urbanístico y otras regulaciones.	5.2.4.1 Realizar 2025 notificaciones anuales, por violaciones al ordenamiento urbanístico y mejoras al proceso.	Presentar el proyecto de reforma a la Ley de Construcciones. Depurar y mejorar normas infralegales, para fortalecer los procesos de fiscalización. Mejorar segmentos de la APC. Instaurar un proceso de fiscalización de declaración provisional y definitiva del impuesto de construcciones. Delinear y depurar el procedimiento de admisibilidad, conocimiento y resolución de las denuncias. Instaurar el proceso de desalojo y demoliciones de obras sin licencia.	Manuel Segura.
5.3 Gestionar apropiadamente los riesgos ambientales y las emergencias cantonales.	5.3.1 Realizar acciones de capacitación, análisis del cambio climático y mapeo de los riesgos del cantón que ayuden a prevenir y atender las emergencias del cantón de acuerdo al Plan Nacional de Gestión de Riesgos.	5.3.1.1 Cumplir con los compromisos contraídos en el Plan Nacional de Gestión de Riesgos.	Realizar un proyecto relacionado con la Gestión de Riesgos, en que intervienen organizaciones comunales. Ejecutar un proyecto de recuperación de sitios de riesgo, en donde se promueva la recuperación de lugares con población vulnerable. Registros sobre	Silvia Zamora.

			comunidades en condición vulnerable a desastres. Organización de comités de emergencia comunales. Uso de mapa de riesgos. Protocolo o plan de atención institucional de personas en situación de calle, ante cualquier emergencia. Hacer una guía para evacuación de personas con discapacidad y adultos mayores.	
5.4 Contar con un Sistema de Información Geográfica que facilite el ordenamiento territorial y la gestión tributaria.	5.4.1 Suministrar herramientas que faciliten el control urbano y contribuyan a digitalizar y agilizar los trámites.	5.4.1.1 Mantener actualizado el Catastro para mejorar la recaudación, planificar el desarrollo urbanístico, la conservación de áreas protegidas y el control de las variables humanas, económicas, sociales y de salud del cantón.	Actualización del GIS. Mantener los mapas distritales actualizados. Lograr una interpretación entre bases de datos. SIM-Server. Mejorar el procedimiento de recepción e ingreso en el SIM, de información de contribuyentes y fincas.	Valeria Rojas.
5.5 Apoyar la realización de obras menores, para el desarrollo comunal del cantón.	5.5.1 Apoyar a las comunidades en el desarrollo de las diferentes obras o mantenimientos.	5.5.1.1 Realizar la cantidad de proyectos solicitados por la comunidad y la Administración, para el desarrollo comunal.	Contar con un procedimiento de ejecución de obra comunal. Sistematizar los procedimientos de ejecución de obra de las Asociaciones de Desarrollo. Impulsar espacios para el desarrollo del cantón.	Valeria Rojas.
5.6 Proporcionar acompañamiento a la	5.6.1 Contar con una herramienta de	5.6.1.1 Brindar apoyo a los responsables de la	Participar en conversatorios y creación	Valeria Rojas.

actualización del Plan Regulador.	ordenamiento territorial y control urbano, acorde con las necesidades del cantón.	actualización del Plan Regulador.	de información o mapas, necesarios para la actualización del Plan.	
-----------------------------------	---	-----------------------------------	--	--

3.7.6.Eje 6- La Estrategia de Infraestructura.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Metas	Acciones	Responsables
6.1 Construir y dar mantenimiento a la infraestructura del cantón.	6.1.1 Realizar la construcción y dar mantenimiento a los caminos y demás activos viales.	6.1.1.1 Brindar el mantenimiento a los caminos y demás activos viales del Cantón, acorde con lo establecido en el Plan Quinquenal Vial 2023-2027.	Brindar el mantenimiento y rehabilitación de vías priorizadas, sus respectivos drenajes y señalización. Construir 4 puentes y dar mantenimiento a 12 de forma prioritaria. Elaborar y presentar para aprobación, el Reglamento de la Ley de Movilidad Peatonal. Construir 9.000 metros de aceras en el quinquenio, con fondos de la Ley de Movilidad Peatonal. Construir aceras con superficie regular y antiderrapante, adecuada para personas con dificultades de movilidad o de visión. Fomentar la movilidad ciclística en el cantón.	Alan Quesada.

			Construcción de la ruta FANAL-Poró. Apoyar a organizaciones para que instalen pasos de fauna en algunas vías. Rescatar y cuidar el derecho de vía por construcciones, tapias, salidas, que lo invaden. Analizar la Unidad Técnica de Gestión Vial, la viabilidad de construir bulevares.	
	6.1.2 Dotar al cantón de infraestructura comunal, deportiva y recreativa.	6.1.2.1 Construir al menos 2 obras o proyectos deportivos o recreativos o de mantenimiento, al año, solicitados por la Administración.	Construir o dar mantenimiento a salones comunales, canchas, espacios recreativos, parques infantiles. Instalación eléctrica del Polideportivo.	Rolando Miranda.
		6.1.2.2 Delimitar y acondicionar para el año 2023, el Parque Recreativo los Chorros	Delimitar el perímetro del Parque. Construir instalaciones. Establecer la seguridad del parque.	Yesenia Alfaro.
6.2 Mejorar la infraestructura sanitaria y pluvial del cantón.	6.2.1 Construir infraestructura sanitaria y pluvial en mal estado y ejecutar el mantenimiento.	6.2.1.1 Construir en el quinquenio, al menos 3 obras sanitarias y pluviales.	Realizar el proyecto de Sistemas de aguas sanitarias y pluviales del Mercado y segunda etapa del Cementerio. Efectuar mejoras para la canalización de aguas residuales, pluviales en los diferentes distritos y establecer una tasa para el servicio. Limpiar desagües aterrados, poner mallas al sistema de alcantarillado, que evite el ingreso de basura.	José Murillo, Rolando Miranda, Yesenia Alfaro, Rigoberto Quirós.

6.3 Mejorar el sistema del Acueducto Municipal.	6.3.1 Modernizar el sistema de almacenamiento y operación de agua potable.	6.3.1.1 Construir en el quinquenio un tanque de 1000 metros cúbicos en Peralta, e instalar dos tanques de 1500 metros cúbicos, a la par del tanque Toton.	Construcción de tres tanques de agua.	Jacqueline Castro.
		6.3.1.2 Adquirir en el año 2023, 4.000 metros lineales de servidumbres de acueducto, para la distribución de agua del sector de Peralta y del Centro de Grecia.	Realizar el trámite legal para la formalización de servidumbres.	Jacqueline Castro, Alcaldía, Senén Bolaños.

3.7.7.Eje 7- La Agenda de Coordinación Institucional.

El desarrollo de un cantón no lo construye solamente la Municipalidad, sino que se requiere del esfuerzo coordinado con una serie de instituciones asentadas en el territorio, que tienen que ver con la materia social, de mujeres, niñez y adolescencia, personas adultas mayores y con discapacidad, educación, salud, deporte y recreación, sector agropecuario, sector económico, etc.

En el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Humano Cantonal (PDHC) 2022-2032 de la Municipalidad de Grecia, los participantes realizaron diversas propuestas o solicitudes, acerca de lo que dichas instituciones deberían hacer, para contribuir al desarrollo del cantón, algunas de las cuales se recogen para su implementación en este Plan Estratégico Municipal 2023-2027.

La Municipalidad de Grecia tendrá que utilizar diversos mecanismos de coordinación con tales instituciones, para el cumplimiento de las propuestas o solicitudes que lleven al desarrollo.

Un mecanismo de coordinación establecido por ley, es a través del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI). Dado que el Alcalde Municipal preside dicho Concejo, sería

importante que utilice como parte de la Agenda, en las reuniones del CCCI, los temas y propuestas realizadas por las personas que participaron en el PDHC.

Otro mecanismo de coordinación, es publicar o dar a conocer a las mencionadas instituciones, el PDHC y este Plan Estratégico, para que lleven a cabo su participación activa en el desarrollo del cantón de Grecia. Considerando ambas posibilidades, en lugar de presentar una matriz con objetivos y metas, como se ha hecho para el resto de los ejes de este Plan Estratégico Municipal, a continuación se presenta a manera de **Agenda, un listado de las solicitudes o propuestas que los habitantes de Grecia le hacen a la institucionalidad para que coadyuve al desarrollo del cantón**, individual o grupalmente, según las competencias relacionadas.

A PROCOMER Y CINDE:

1. Que sean generadores de desarrollo económico inclusivo y sostenible a través de encadenamientos e inversión, trabajando coordinadamente con la Municipalidad de Grecia.
2. Coordinar acciones que destaquen las ventajas de invertir en Grecia y atraer Inversión Extranjera Directa.
3. Colaborar con la simplificación de trámites, a través de la Ventanilla Única de Inversión de PROCOMER y su interoperabilidad con el Sistema Municipal, para que no haya que digitar dos veces el mismo trámite.

Al INA, TEC, UCR, UTN, UNED, MEIC:

1. Brindar el apoyo y asesoramiento para el desarrollo de las pymes en el cantón de Grecia.
2. Asesorar a la Municipalidad de Grecia para el logro de encadenamientos productivos, derivados de la instalación de empresas en Zonas Francas en los parques empresariales.
3. Ofrecer educación, capacitación y el apoyo necesarios para emprender y optar por un trabajo digno, así como ofrecer las condiciones adecuadas que permitan el acceso al mercado.
4. Que se impartan cursos, presenciales o virtuales, para población vulnerable, jefas de hogar y personas con discapacidad, en computación básica, tecnología, internet y para emprender.
5. Capacitar a mujeres para formular proyectos, presentarse en ferias, emprender, fijar precios para cubrir costos y tener utilidad, realizar mercadeo, acceder a financiamiento, producir con calidad, abastecerse de materia prima y saber administrar.

6. Capacitar a los jóvenes en materia de emprendimiento, como una forma alternativa a la obtención de un empleo.
7. Capacitar al personal de esas instituciones que atiende público, para que sea educado, cortés, de orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.
8. Mejorar el servicio al cliente en su institución, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.
9. Propiciar el aprendizaje de LESCO y buscar medios para facilitar la comunicación en Braille.
10. Alinear la demanda de capacidades de los buscadores de empleo, con la oferta educativa actualizada.
11. Ampliar la planta física y la cobertura del INA, ofrecer más cursos en inglés básico y para servicios.
12. Fomentar el estudio de tecnologías como Internet de las Cosas (IOT), Inteligencia Artificial (AI), Biotecnología, Nanotecnología.
13. Al INA se recomienda flexibilizar requisitos de ingreso, horarios y certificación de experiencia, para la formación de personas vulnerables, como mujeres jefas de hogar y adultos mayores.
14. Incrementar los niveles y dominio del idioma inglés y otros idiomas.
15. Formar personal técnico para los parques empresariales y el desarrollo turístico, como guías, servicios de alimentación y hospedaje, etc.
16. Capacitar a pequeñas y medianas empresas.
17. Propiciar la ayuda de los sectores más vulnerables del cantón, para el desarrollo educativo (acceso a internet, dispositivos electrónicos, libros etc.).
18. Realizar convenios con la UNED, para capacitar a la comunidad, promover la formación de líderes de las Asociaciones de Desarrollo Comunal, aprovechando los salones comunales.
19. Promover más programas de becas para personas de escasos recursos.

AL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS

1. Capacitar a su personal que atiende público, para que sea educado, cortés, de orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.
2. Mejorar el servicio al cliente en su institución, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.

3. Propiciar el aprendizaje de LESCO y buscar los medios para facilitar la comunicación en Braille.
4. Hacer más accesibles los seguros de cosechas para los pequeños agricultores.
5. Apoyar integralmente a las organizaciones o productores que lleven a cabo proyectos en áreas críticas, para que contribuyan con la seguridad alimentaria en el cantón.

AL MAG, INDER:

1. Brindar más apoyo para contribuir con el desarrollo del sector agropecuario del cantón.
2. Liderar y articular acciones para mejorar las condiciones de vida y potenciar las capacidades de las personas en situación de pobreza, reduciendo la desigualdad de género e impulsando la reactivación económica de las familias.
3. Capacitar a su personal que atiende público, para que sea educado, cortés, brinde orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.
4. Mejorar el servicio al cliente en su institución, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.
5. Propiciar el aprendizaje de LESCO y buscar los medios para facilitar la comunicación en Braille.
6. Brindar, más apoyo al sector agropecuario, que propicie una mejora de la rentabilidad de la actividad, adecuados precios, costos e insumos más bajos y un mejor nivel de vida del pequeño productor.
7. Apoyar iniciativas de los agricultores de la Feria del Agricultor de Grecia, facilitar y simplificar los trámites para la obtención del carnet para vender, pues actualmente se piden muchos requisitos.
8. Implementar campañas de divulgación para la Feria del Agricultor de Grecia y promocionarla como centro turístico.
9. Facilitar incentivos y un carnet a los agricultores adultos mayores, por parte del MAG.
10. Realizar campañas, brindar suficiente información, asesoría y capacitación a los agricultores, para enfrentar mejor los retos.
11. Brindar apoyo a las iniciativas, proyectos productivos y emprendimientos, en especial de mujeres emprendedoras en el sector agropecuario.
12. Apoyar integralmente a las organizaciones o productores que lleven a cabo proyectos en áreas críticas, que contribuyan con la seguridad alimentaria en el cantón.

13. Promover la innovación agropecuaria y la agroindustria, crear valor, integrar la producción con el envasado y venta, integrando la tecnología (drones, APPS, etc.).
14. Capacitar sobre la protección de insectos benéficos para la polinización y fomentar las plantaciones de Jardines Dulces.
15. Que SENASA apoye los esfuerzos de grupos de bienestar animal y realizar campañas de manejo de animales y de castración.

A LOS BANCOS, MUTUAL ALAJUELA, MIVAH Y COOPERATIVAS

1. Capacitar a su personal que atiende público, para que sea educado, cortés, brinde orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.
2. Mejorar el servicio al cliente en su institución, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.
3. Propiciar el aprendizaje de LESCO y buscar los medios para facilitar la comunicación en Braille.
4. Ofrecer mejores condiciones y requisitos, tasas y plazos en los créditos para personas del sector agropecuario y pymes.
5. Impulsar con el MIVAH y la Mutual, la solución de vivienda de interés social en el cantón.

A DINADECO, ASOCIACIONES DE DESARROLLO

1. Ejercer DINADECO un rol más activo en el desarrollo de la comunidad, coordinando mejor sus acciones con las Asociaciones de Desarrollo.
2. Establecer DINADECO un lugar más apropiado para la atención de las Asociaciones de Desarrollo.

3. Abrir espacios de discusión y mejora de la forma de administrar las instalaciones comunales de recreación, para que las Asociaciones de Desarrollo no alquilen los gimnasios y los usen para la práctica del deporte.
4. Adecuar la disponibilidad y horarios de las instalaciones deportivas, para que puedan ser usadas los fines de semana.
5. Aumentar la participación de los jóvenes en las Asociaciones de Desarrollo, sin que se menosprecien sus aportes por el hecho de ser jóvenes, integrando su opinión con la de los adultos, alejando el pensamiento adulto centrista.
6. Buscar la coordinación y recursos necesarios para brindarle a la comunidad el apoyo en acciones de seguridad, cultura y recreación.
7. Capacitar a su personal que atiende público, para que sea educado, cortés, brinde orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.
8. Mejorar el servicio al cliente en su institución, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.
9. Propiciar el aprendizaje de LESCO y buscar los medios para facilitar la comunicación en Braille.

AL COMITÉ CANTONAL DE DEPORTES Y RECREACIÓN

1. Ejecutar programas, actividades deportivas y recreativas para niños, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad.
2. Promover otro tipo de disciplinas deportivas, más allá del fútbol, basquetbol o volibol, para intentar participar en Juegos Olímpicos.
3. Abrir espacios deportivos, en áreas como la natación y el atletismo, en los cuales los atletas griegos tienen biotipos apropiados, hasta para llegar a Juegos Olímpicos.
4. Promocionar la igualdad de género y ponerla en práctica dentro de cada disciplina deportiva.
5. Adecuar la disponibilidad y horarios de las instalaciones deportivas, para que puedan ser usadas los fines de semana.
6. Impulsar la práctica de los deportes como un medio de distracción y salud mental.
7. Mejorar el servicio al cliente en su institución, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención.

PANI, COMITÉ DE LA PERSONA JOVEN, MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD

1. Fortalecer el apoyo a las diversas necesidades de la niñez y adolescencia.
2. El Ministerio de Cultura y Juventud fortalezca el SINEM y apoye los programas de música, a la Banda Municipal, teatro, danza.
3. Concientizar e incentivar a los jóvenes a continuar estudiando, sentirse útiles, aprovechar las oportunidades de empleo que se busca crear con la atracción de empresas al cantón y evitar caer en vicios o delincuencia.
4. Impartir charlas o talleres de prevención de la violencia y cultura machista, igualdad de género, bullying, atención del suicidio, del abuso sexual, estigmatización de jóvenes.
5. Capacitar a las personas y familias para el ejercicio de la paternidad y maternidad responsables.
6. Promover programas de voluntariado para que los jóvenes inviertan su tiempo libre, de una manera creativa, ofrecer espacios que fomenten la resolución de problemas, el trabajo en equipo y el desarrollo de la identidad del joven.
7. Promover la participación política de los jóvenes, por medio de los partidos políticos y otras formas de incidencia personal, como organizaciones o asociaciones, así como en la comunidad para impulsar el cambio y el desarrollo del cantón.
8. Impartir charlas incluyendo a padres, sobre salud mental, para jóvenes que tienen presión en el hogar, están frustrados, no quieren estar en casa pero no tienen dónde salir, se refugian en las redes sociales y desarrollar sistemas de alerta y ayuda sobre estados depresivos o similares.
9. Impartir programas preventivos y de rehabilitación, contra la venta y consumo de drogas en el cantón, realizar programas deportivos, culturales y campañas informativas de los daños que causa la adicción.
10. Mejorar el servicio al cliente en sus instituciones públicas, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.
11. Capacitar al personal que atiende público, para que sea educado, cortés, brinde orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.

AL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA:

1. Mejorar el proceso educativo, la calidad de la educación y la preparación integral de los estudiantes.
2. Promover un cambio en el sistema y proceso educativo, que conlleve capacitar al educador, mayor calidad, que sea más motivador, más práctico y con menos aprendizaje de memoria, despertar la curiosidad por aprender, más pensamiento crítico, desarrollo de habilidades blandas, uso de más tecnología, dominio de idiomas.
3. Concientizar e incentivar a los jóvenes a continuar estudiando, sentirse útiles, aprovechar las oportunidades de empleo que se busca crear con la atracción de empresas al cantón de Grecia y evitar caer en vicios o delincuencia.
4. Generar estrategias para la finalización educativa en todos los niveles, evitando al máximo que los estudiantes abandonen los estudios.
5. Dotar a los centros educativos de mayores recursos, material y equipo, edificaciones, instalaciones, material educativo, servicios.
6. Orientar más la educación a los requerimientos del mercado en materia tecnológica, la investigación y formar personal técnico.
7. Fortalecer la educación primaria y secundaria en temas de educación financiera.
8. Educar y brindar charlas a los niños, jóvenes y padres de familia en las escuelas y colegios, en temas como los valores (la tolerancia, respeto), prevención de la violencia y cultura machista, abuso sexual, el bullying, atención del subsidio, el respeto a la mujer y adultos mayores, la igualdad de género, paternidad responsable.
9. Promover programas de voluntariado para que los jóvenes inviertan su tiempo libre de manera creativa.
10. Se utilicen los fondos disponibles para llevar internet a centros educativos y hogares del cantón.
11. Conjuntar esfuerzos con la CCSS, para capacitar, en escuelas y colegios, en materia de educación sexual, reproductiva, salud mental.
12. Adecuar los programas educativos a la población con discapacidad, en especial el funcionamiento de la Asociación Taller Integral y Capacitación (ATAICA), de Grecia.

13. Incluir a la población con discapacidad, en todos los programas, con un enfoque de derechos humanos.
14. Conjuntar esfuerzos con IAFA, Fuerza Pública, PANI, programas preventivos y de rehabilitación, contra la venta y consumo de drogas en el cantón de Grecia, realizar programas deportivos, culturales y campañas informativas de los daños que causa la adicción.
15. Brindar mayor orientación vocacional al estudiante para que conozca cuales profesiones estudiar.
16. Impulsar en las escuelas y colegios públicos el bilingüismo con el idioma inglés y se estudien otros como portugués y mandarín.
17. Impulsar el emprendedurismo dentro del proceso educativo.
18. Fomentar la educación desde los centros educativos, hogares y empresas, para crear una cultura de separación de los residuos.
19. Mejorar el servicio al cliente en las instituciones públicas, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.
20. Capacitar al personal que atiende público, para que sea educado, cortés, brinde orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.

A LA CCSS, EBAIS Y MINISTERIO DE SALUD:

1. Brindar mejor atención integral de la salud.
2. Mejorar la atención al paciente en el Hospital San Francisco de Asís y los EBAIS, ya que falta personal y especialistas, con su debido equipamiento médico y en cuanto a la infraestructura es de suma necesidad la torre médica.
3. Apoyar el fortalecimiento de la seguridad social, para acceder a una pensión digna en el futuro.

4. Conjuntar esfuerzos con el MEP, para capacitar en materia de educación sexual, reproductiva, en escuelas y colegios.
5. Promover en coordinación con el ICODER y Ministerio de Salud, programas de salud mental preventiva, nutrición y estilos de vida saludable.
6. Agilizar las citas de especialidades médicas y considerar especialmente a las personas con discapacidad en los servicios.
7. Establecer como rutina los protocolos de salud, como el lavado de manos, después que pase la pandemia.
8. Incluir a la población con discapacidad, en todos los programas, con un enfoque de derechos humanos.
9. Promocionar la igualdad de género, para que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres al adquirir empleo y reducir las brechas de género.
10. Atender la salud mental de los niños y adolescentes.
11. Sensibilizar al personal sobre el trato digno que se le debe dar a las personas con discapacidad y adultos mayores, especialmente a los guardas y funcionarios de servicio al cliente.
12. Propiciar el aprendizaje de LESCO y buscar los medios para facilitar la comunicación en Braille.
13. Coordinar para que se construyan o amplíen los EBAIS y el Hospital.
14. Mejorar el hospital San Francisco de Asís, ya que en el área de observación, cuenta con un solo servicio sanitario.
15. Gestionar mejor la infraestructura de salud en Carbonal y San Miguel.

A LA FUERZA PÚBLICA, POLICÍA MIGRATORIA, IAFA

1. Garantizar la seguridad ciudadana brindando apoyo a la población, ejecutando acciones que prevengan la delincuencia y mantengan el orden público.
2. Ejecutar programas preventivos y de rehabilitación contra la venta y consumo de drogas en el cantón de Grecia.
3. Mejorar la seguridad comunitaria, crear comités, enlaces comunitarios, capacitación, uso del WhatsApp.

4. Coordinar con la Municipalidad, una mayor vigilancia en el parque.
5. Dotar de más policías que hagan rondas por los diferentes distritos del cantón.
6. Atender a los llamados con mayor rapidez y eficacia para evitar situaciones lamentables.
7. Control de ingreso de grupos informales de comercio desleal y otros grupos, mediante políticas, fiscalización y control regulatorio.
8. Mejorar el servicio al cliente en las instituciones públicas, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.
9. Capacitar al personal que atiende público, para que sea educado, cortés, brinde orientación a personas en general, con discapacidad y adulto mayor.

AL ICE, MEP, SUTEL Y MICITT:

1. Contribuir al desarrollo sostenible del cantón, proporcionando el servicio de electricidad, telefonía, internet, y comunicación empresarial de manera eficiente, ágil e inclusiva.
2. Mejorar la infraestructura de conectividad, ancho de banda, redes telefónicas, acceso a internet.
3. Llevar conectividad a centros educativos y cerrar la brecha digital.
4. Propiciar ayuda a sectores más vulnerables, para el acceso a internet, dispositivos electrónicos, libros de literatura infantil.
5. Mejorar el ICE el tendido eléctrico: detrás de la Gruta, 200 metros al norte de Bomberos; detrás del Estadio, San Isidro, calle Labrador y Calle Vieja.
6. Mejorar la recepción de Kolbi.
7. Coordinar con la Municipalidad para llevar la banda ancha a paradas, estadio, Feria, Mercado y aprovechar los servicios de la red 5G, de la Cuarta Revolución Industrial.
8. Impulsar la mejora de la educación y economía de zonas como Rincón de Salas Sur.
9. Mejorar el sistema eléctrico cantonal que ha tenido salidas inusuales, que afectan la operación de los servicios.
10. Impulsar la construcción de infraestructura de energía y de telecomunicaciones, con circuitos de alta tensión.
11. Mejorar el servicio al cliente, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención y guardas.

AL IMAS

1. Liderar y articular acciones o programas que permitan mejorar las condiciones de vida y potenciar las capacidades de las personas en situación de pobreza, reduciendo la desigualdad de género, e impulsando la reactivación económica de las familias.
2. Mejorar los programas orientados a la mujer, su atención, dar mayor información sobre emprendimientos, disminuir requisitos y acceder a beneficios con mayor facilidad.
3. Impulsar aún más las buenas opciones que brinda el Fideicomiso del IMAS (FIDEIMAS), para el financiamiento del agricultor.
4. Apoyar más las opciones para contar con soluciones de vivienda digna.
5. Promover conjuntamente con la Municipalidad, estudios, diagnósticos, políticas y otras, para la atención y colaboración a la población adulta mayor, que se encuentra en situaciones de pobreza, maltrato o abandono.
6. Promover más programas de becas para personas de escasos recursos, que no tienen acceso a la educación.
7. Promocionar la igualdad de género, para que las mujeres tengan las mismas oportunidades.
8. Impulsar programas para mujeres jefas de hogar.
9. Fomentar fuentes de empleo para mujeres, asociadas a estrategias de cuidado de niños y personas mayores.
10. Sensibilizar al personal sobre el trato digno que se le debe dar a las personas con discapacidad y adultos mayores, especialmente a los guardas y funcionarios de servicio al cliente.

AL MOPT, DIRECCIÓN Y POLICÍA DE TRÁNSITO:

1. Coordinar la colocación de semáforos en el centro de Grecia, en lugares como la señal de Alto, ubicada 400 metros al este de la iglesia de Grecia y en el Alto de Barrio Latino.
2. Instalar semáforos y concientizar a los conductores para que bajen la velocidad en cruces peatonales.
3. Instalar una parada en las cercanías de la Universidad Latina y del Liceo Santa Gertrudis.
4. Mejorar el servicio al cliente, especialmente sensibilizar a los que están en primera línea de atención.

5. Proponer que haya una parada cerca de la Escuela de Enseñanza Especial, para que las personas no tengan que ir hasta la terminal.
6. Promover una solución jurídica al problema de transporte de porteadores.

A MINAE:

1. Promover una ciudad verde, sostenible, amigable con el ambiente.
2. Realizar o coordinar la protección de la flora y fauna, las nacientes y zonas de recarga, los suelos, aguas, ríos, evitar la contaminación.
3. Fomentar el uso racional del recurso hídrico, para que haya un uso sostenible.
4. Establecer el MINAE estrategias de protección y denuncia ante el deterioro de la Reserva Forestal de Grecia, evitar que se corten árboles y siembren cultivos como café.
5. Coordinar los problemas ambientales y atender de forma ágil las denuncias de los vecinos y se les dé seguimiento.

4.2 Matriz de Evaluación de Resultados e Impactos.

Con la finalidad de facilitar la evaluación de este Plan, a continuación se incluye una Matriz de Evaluación de Resultados, mediante indicadores verificables y con los impactos o cambios esperados en el desarrollo de las personas del cantón.

Eje 1: Desarrollo Institucional

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Impactos Esperados
-----------------------	--------------------------	--------------------

		(Cambios en el desarrollo)
Debatir el Concejo Municipal sobre políticas públicas, reglamentación y otros temas de la estrategia de mayor incidencia en el desarrollo local.	-Políticas públicas aprobadas para incidir en el desarrollo. -Ley de Patentes aprobada. -Reglamentos aprobados y publicados.	-Políticas emitidas benefician la satisfacción de necesidades de personas vulnerables. -Financiado parte del desarrollo con la nueva ley de patentes actualizada.
Desarrollar y ejecutar la estrategia de financiamiento e inversión para el desarrollo 2023-2027.	-Plan quinquenal de financiamiento. -Recaudación anual de ingresos corrientes alcanza al menos el 8%. -Reducidos los tiempos en trámites de patentes. -Mejorada la gestión de cobro de los ingresos, con prioridad en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles y Patentes.	-Los recursos financieros disponibles favorecen una mejor calidad de vida de los habitantes del cantón.
Fortalecer el sistema de administración de Recursos Humanos	-Estructura organizacional alineada con las necesidades internas y la estrategia de desarrollo. -Manual de Organización y Procesos, aprobado. -Manual Descriptivo de Puestos aprobado. -Manual de Procedimientos aprobado. -Concursos realizados para dotar de recurso humano idóneo. -Creada la plaza de Administrador del Mercado y Encargado de Desarrollo Económico. -Creada la plaza de Control Interno. -Reunidas en una sola dependencia las Oficinas de Cultura y Gestión Social. -Dotado el Acueducto de una plaza de Ingeniero. -Plan Quinquenal de Capacitación elaborado. -Personal municipal bien capacitado, entre otros en control interno, compras públicas, servicio al cliente. -Evaluación del Desempeño mejorada. -Personal protegido contra riesgos laborales y de salud.	-Personas funcionarias más capacitadas y orientadas a servir, crean mayor valor público. -Fortalecida la seguridad ocupacional de los trabajadores.
Diseñar y ejecutar una estrategia de mediano y largo plazo, para la transformación digital inclusiva y basada en el usuario	-Implementado el Gobierno Digital Local, centrado en el usuario de los servicios. -Agenda de Transformación Digital. -Adquiridas herramientas digitales para la transformación digital. -Servicios públicos simplificados y tiempos de trámites reducidos.	-Creado valor público para los habitantes mediante la transformación digital.

	-Medida la apropiación de servicios por parte del usuario. -Servicios públicos digitales ágiles que creen valor público. -Encuestas para evaluar los servicios públicos. -Procesos alineados, documentados, aprobados y comunicados. -Desarrolladas capacidades para la transformación digital para el trabajo, educación y salud. -Sistemas desarrollados para uso interno y externo. -Procesos de proveedores, establecidos. -Gestión de seguridad digital. -Valorados y gestionados los riesgos de Tecnologías de Información.	
Fortalecer el control interno y el sistema específico de valoración de riesgos municipal.	-Acciones para favorecer la cultura de control interno. -Plan de Control Interno aprobado. -Reglamento de Control Interno publicado. -Personal capacitado e involucrado con el control interno. -Controles fortalecidos. -Aplicación de la Ley de Control Interno y Directrices de SEVRI. -Personal capacitado en contratación administrativa. -Indemnizaciones por demandas judiciales previstas. -Aprobada la Ley de Patentes. -Actualizados y publicados los reglamentos municipales en el sitio web. -Bodega construida, plaza de bodeguero creada y Sistema de Inventario adquirido. -Procedimientos actualizados. -Propiedades municipales inscritas. -Estados Financieros razonables y confiables. -Sistema de Presupuesto adquirido. -Sistema de Archivo fortalecido para proteger la información.	-Protegido el patrimonio municipal y cumplido el ordenamiento jurídico.
Establecer y ejecutar una estrategia integral de comunicación.	-Mensajes de comunicación publicados, para el fomento económico y comercial, social, cultural y sobre el ambiente.	-Informada la comunidad para que participe de mejor forma en el desarrollo.

	-Promocionada la Feria del Agricultor. -Promocionados los atractivos turísticos.	
--	---	--

Eje 2: Fomento Económico.

Objetivos Específico	Indicadores Verificables	Impactos Esperados
Fomentar el desarrollo económico de forma integral.	- Coordinación de acciones con la Cámara Empresarial, la Academia, CINDE y PROCOMER. - Instaladas empresas en los parques empresariales. - Apoyados y acompañados los inversionistas en sus trámites. - Promovido el encadenamiento productivo. - Manual de Procedimientos del Inversionista y Emprendedor. - Promocionada Grecia como cantón apto para invertir. - Ventanilla Única de Inversión operando. - Fomentado el pensamiento innovador en las empresas, comercio y sector agropecuario. - Programa de apoyo a pymes, emprendedurismo e incubación de empresas. - Reducida la pobreza con empleos dignos.	- Los habitantes acceden a más empleos de calidad. - Más personas auto empleadas. - Mayor calidad de vida.
Desarrollar y promover el turismo en el cantón.	- Promovida la visitación turística. - Desarrollado el proyecto Parque Recreativo los Chorros. - Impulsada la visitación al Bosque del Niño. - Promovida la visita y compra en la Feria del Agricultor y otros sitios turísticos. - Alianzas y acciones turísticas coordinadas con instituciones y entes privados, para el turismo comunitario. - Impulsadas campañas de turismo recreativo, ciclismo de aventura y caminatas.	- Más empleos y autoempleo en la actividad turística. - Satisfechas necesidades de recreación y esparcimiento.
Promover la sostenibilidad y la competitividad agrícola.	- Apoyado el sector agropecuario. - Coordinada la promoción de la	- Pequeños empresarios y personas empleadas en el sector agropecuario, acceden a mejores

	competitividad del sector agropecuario y el uso de tecnología. -Promocionada la Feria del Agricultor.	niveles de vida.
--	--	------------------

Eje 3: Desarrollo Socio Cultural.

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Impactos Esperados
Ofrecer espacios de participación y atención de las necesidades sociales de las mujeres, personas adultas mayores, personas con discapacidad, niñez y adolescencia, indigencia.	-Políticas de género, discapacidad, adultos mayores, niñez y adolescencia aprobadas y ejecutadas. -Emprendimientos y proyectos sociales ejecutados. -Charlas, ferias y capacitaciones para mujeres. -Programas de igualdad de género ejecutados. -Charlas y talleres de violencia contra las mujeres y adultos mayores. -Capacitaciones para el desarrollo saludable de los menores de edad y jóvenes, género y violencia. -Apoyo a ELIM. -Coordinación con el Comité de la Persona Joven. -Coordinación interna y externa, sobre los derechos de las personas con discapacidad y adultos mayores. -Proyecto ejecutado para el envejecimiento con salud física y mental. -Establecida Grecia como Ciudad Amigable con la Persona Adulta Mayor. -Espacios y actividades para la práctica de los deportes y la recreación. -Apoyo a la construcción de un invernadero en ATAICA. -Coordinadas en el CCCI y por otros medios, las necesidades sociales del cantón.	-Mayor igualdad de género. -Mujeres de jefas de hogar sostienen a sus familias. -Menor violencia contra mujeres y personas adultas mayores. -Más participación política de las mujeres. -Personas menores de edad y adolescentes más saludables, mental y físicamente. -A los adultos mayores y personas con discapacidad se les respetan sus derechos humanos. -Las personas se ejercitan más, debido a las mayores opciones para los deportes y la recreación. -Acciones coordinadas para la satisfacción de las necesidades sociales. - Niños y niñas, mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores ven atendidas sus necesidades.
Impulsar iniciativas que promuevan el arte y la cultura del cantón y protejan el patrimonio cultural.	-Realizado el Inventario de Identidad Cultural en cada distrito. -Implementado proyecto de rescate de la memoria histórica distrital. -Murales creados.	- Inventario actualizado de identidad cultural identifica la cultura del cantón. - Artesanos, pintores, artistas, músicos, satisfechos. - Población de Grecia complacida por

	-Actividades culturales realizadas. -Espacios culturales para la juventud en música, teatro. --Realizados más eventos en los distritos, para descentralizar la cultura. -Mercado de Artesanías. -Recibido apoyo de la UNED en cursos culturales. -Apoyo a grupos folclóricos, culturales y artísticos. -Exposiciones de pintura y escultura en la Biblioteca. -Incentivado el arte en personas con discapacidad. -Más actividades para menores de edad, jóvenes y adultos mayores. -Efectuado el mantenimiento al patrimonio arquitectónico.	actividades culturales. - Patrimonio protegido, para el disfrute de las personas.
--	---	--

Eje 4: Servicios Municipales.

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Impactos Esperados
Fortalecer los servicios municipales para la creación de valor público.	-Mejorada la calidad, horarios y cobertura de los servicios municipales. -Cursos impartidos sobre servicio al cliente. -Simplificados y digitalizados los trámites. -Quejas, denuncias y peticiones atendidas con agilidad y eficacia. -Generada la política de policía municipal. -Ejecutada una estrategia de seguridad ciudadana combinada con presencia policial, cámaras y seguridad comunitaria. -Reorganizado y automatizado el Acueducto Municipal. -Cambiados los sensores de los Parquímetros. -Ampliado y mejorado el Cementerio Municipal. -Realizadas mejoras de seguridad en el	- Servicios ágiles y eficientes. - Clientes satisfechos con el servicio. - Quejas, denuncias y peticiones atendidas. - Acciones concretas en seguridad. - Acueducto automatizado. - Parquímetros funcionando al 100%. - Más espacios en el Cementerio. -Clientes e inquilinos del Mercado satisfechos.

	Mercado.	
--	----------	--

Eje 5: Ambiente y Ordenamiento Territorial.

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Impactos Esperados
Promover acciones de protección de flora, fauna, ambiente y manejo de desechos	-Proyecto implementado de recolección de material reciclable separado, casa a casa. -Charlas sobre desechos, materiales reciclables y protección del ambiente. -Creada una cultura de separación, clasificación y disposición de material reciclable. -Incrementadas las toneladas de material reciclable. -Acciones y charlas sobre cambio climático. -Protegida la flora y fauna. -Uso racional del recurso hídrico. -Huertas comunitarias. -Control de botaderos. -Basureros y contenedores instalados. -Rutas y Relleno Sanitario inspeccionados. -Denuncias atendidas. -Acciones de concientización en el Parque Ambiental. -Jardines Verdes y protección de Abejas. -Árboles sembrados y donados. -Coordinadas acciones con entidades ambientales. -Implementado el proyecto del Parque Los Chorros.	-Ambiente sano. -Fuentes de agua protegidas. - Cuidado y protegido el recurso del agua, la flora y fauna. - Pueblo de Grecia concientizado y educado en separación, clasificación y disposición de material reciclable, manejo de desechos y cuidado del ambiente.
Contar con los instrumentos actualizados y realizar acciones para el ordenamiento territorial del cantón	-Actualizado el Plan Regulador. -Actualizado y modernizado el Catastro. -Controlado el cumplimiento de deberes urbanísticos y ambientales. -Agilizados los trámites urbanísticos.	- Ordenado y regulado el Cantón de Grecia. -Habitantes satisfechos al realizar trámites urbanísticos.
Gestionar apropiadamente los riesgos ambientales y las emergencias cantonales.	-Proyecto ejecutado de gestión de riesgos, con participación comunal. -Recuperados sitios de riesgos. -Registros elaborados, de comunidades en	- Eficaz y eficiente atención de emergencias.

	condición vulnerable. -Organizados Comités Comunales de Emergencia. -Usados los Mapas de Riesgos. -Elaborados protocolos para evacuar personas en situación de calle. -Elaborada guía para evacuar personas con discapacidad y adultos mayores.	
--	---	--

Eje 6: Infraestructura.

Objetivos Específicos	Indicadores Verificables	Impactos Esperados
Construir y dar mantenimiento a la infraestructura del cantón.	-Caminos construidos y mantenidos, según Plan Quinquenal Vial (PQV). -Construidos y mantenidos los puentes. -Construidas y mantenidas las aceras, acorde con el PQV. -Instaladas señales y demarcadas las vías. -Salones comunales rehabilitados. -Proyectos deportivos y parquecitos ejecutados. -Ejecutado Parque Recreativo los Chorros -Complejo Recreativo ejecutado para el Hogar de Ancianos, para el envejecimiento físico y mental sano. Obras pluviales y sanitarias ejecutadas. -Obras de acueducto ejecutados.	- Facilitada la movilidad de productos, peatones y conductores.. -Satisfechas las necesidades de infraestructura comunal. -Envejecimiento físico y mental de las personas adultas mayores.

Bibliografía.

- Brenes Quirós César. (11 de Enero de 2021). *El Señor del Coyol*. Recuperado el 19 de Octubre de 2022, de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/entrevistas/item/2325-el-senor-del-coyol>
- Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. (2021). *"Borrador de Informe de Restructuración Municipalidad de Grecia"*.
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (16 de junio de 2020). *Portafolio Inmobiliario inicia la construcción del proyecto Costa Rica Green Valley Free Trade Zone en Grecia*. Recuperado el 19 de Octubre de 2022, de <https://www.cinde.org/es/noticias/portafolio-inmobiliario-inicia-la-construccion-del-proyecto-costa-rica-green-valley-free-trade-zone-en-grecia>
- Contraloría General de la República. (2009). "Lineamientos sobre la Planificación del Desarrollo Local (C.2009-CO-DFOE)". San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República. (2022). *Sistema de Información de Planes y Presupuestos*. Obtenido de www.cgr.go.cr
- Delloitte and Touche. (2009). *"Informe de Procedimientos Municipalidad de Grecia"*.
- Delloitte and Touche. (2009 (b)). *"Código de Ética de la Municipalidad de Grecia"*.
- Departamento de Contabilidad Municipalidad de Grecia. (2021). *"Estados Financieros"*.
- Departamento de Planificación. (2022). *"Plan de Desarrollo Humano Cantonal, 2022-2032"*.
- Departamento de Presupuesto Municipalidad de Grecia. (s.f.). *"Informes Mensuales de Ejecución Presupuestaria"*.
- Dirección General de Servicio Civil. (2015). *"Manual de Organización de la Municipalidad de Grecia"*. Grecia, Alajuela, Costa Rica.
- Dirección General de Servicio Civil. (2015). *"Manual Descriptivo de Clases y Puestos"*. Grecia, Alajuela, Costa Rica.
- Federación de Occidente de Municipalidades de Alajuela. (2018 A). *"Guía de Atracción de Inversiones de la Región de Occidente"*.
- Federación de Occidente de Municipales de Alajuela. (2018 B). *Plan Regional de Atracción de Inversiones*.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). Cuadro 43: "Estadísticas demográficas. 2011 – 2025. Proyecciones nacionales. Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito y sexo". San José, San José, Costa Rica.
- Jiménez J. Jerson. (2019). *"Informe para desarrollar los sistemas pluviales y residuales del mercado"*.
- La República. (30 de Julio de 2019). *Parque Activa, primer desarrollo de uso mixto en el Occidente*.
- La República, Periódico (B). (08 de Julio de 2021). "Costa Rica tiene la tasa de desempleo juvenil más alta de la OCDE".
- Municipalidad de Grecia. (2021). *"Plan Cantonal de Atracción de Inversiones"*.
- Murillo Q., F. (2020). "Plan de Gobierno 2020-2024". Grecia, Alajuela, Costa Rica.
- Murillo Quesada, F. (2021). *"Informe de Rendición de Cuentas"*.
- Organismo de Investigación Judicial, Poder Judicial. (2019, 2020, 2021). *"Estadísticas Policiales, OIJ"*. Obtenido de <https://sitiooj.poder-judicial.go.cr/index.php/apertura/transparencia/estadisticas-policiales>
- Poder Judicial. (2018, 2019, 2020, Datos Abiertos). *Datos Abiertos*. Obtenido de http://datosabiertospj.eastus.cloudapp.azure.com/el/dataset/violencia-domestica/resource/6e000467-05e2-4ed4-b9de-4520e98edeb4?inner_span=True
- Poder Judicial. (s.f.). *Datos Abiertos*. Obtenido de http://datosabiertospj.eastus.cloudapp.azure.com/el/dataset/violencia-domestica/resource/6e000467-05e2-4ed4-b9de-4520e98edeb4?inner_span=True
- Portafolio Inmobiliario inicia la construcción del proyecto Costa Rica Green Valley Free Trade Zone en Grecia*. (Junio de 2020). Recuperado el 19 de octubre de 2022, de <https://www.cinde.org/es/noticias/portafolio-inmobiliario-inicia-la-construccion-del-proyecto-costa-rica-green-valley-free-trade-zone-en-grecia>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal*. San José: En línea.
- Unidad Técnica de Gestión Vial. (2018). "Plan Vial Quinquenal de Conservación y Desarrollo, 2027-2022. Grecia, Alajuela, Costa Rica.
- Unión de Gobiernos Locales. (2022). "Informe sobre Cargas de Trabajo". Grecia, Alajuela, Costa Rica.